

# риски персонала рекламного проекта

## Аннотация

В статье описываются и анализируются основные риски рекламного проекта, в частности риски: нелояльности, некомпетентности, немотивированности, недофинансированности, неверной сегментации, неверного выбора канала продвижения.

Управление рекламным проектом сопряжено со значительными рисками, большая часть которых либо продуцируется персоналом, либо проявляется вовне через персонал. Связано это с рядом особенностей именно рекламных проектов, которые и анализируются ниже с позиций задач управления персоналом при проектной организации работ. Основной акцент делается на риски персонала при реализации рекламных проектов, прежде всего, на их оценки и методы снижения.

**Ключевые слова:** рекламный проект, банковские услуги, риски персонала, нелояльность, некомпетентность, немотивированность, недофинансирование, сегментация, выбор канала продвижения

**Носенко  
Алексей Андреевич**

ст. менеджер  
по планированию  
рекламы в СМИ,  
ООО «Медиа Сеть»,  
г. Москва

**Боробов  
Василий Николаевич**

д-р экон. наук,  
профессор,  
Финансовый  
университет при  
Правительстве РФ,  
Российская академия  
народного хозяйства  
и государственной  
службы при Президенте  
РФ,  
Московский институт  
экономики, политики и  
права, г. Москва  
liiodov.leonard@live.ru

Ведение рекламных проектов сопряжено с множеством рисков, часть из которых либо появляется из-за персонала, либо через персонал. Это связано с некоторыми особенностями специфики рекламных проектов, которые и анализируются ниже с позиций задач управления персоналом при проектной организации работ. В основном акцент делается на оценки и методы снижения рисков персонала при реализации рекламных проектов.

Как в любом проекте, необходимость оценки рисков появляется из-за того, что средства, затраченные на рекламу, весьма значительны. По данным руководителя информационно-аналитического

отдела «Медиасервис Видео Интернэшнл» Виктора Коломийца, на размещение рекламы в СМИ приходится около 90% рекламных бюджетов компаний, общий объем которых в России составляет сейчас порядка 2 млрд долл. Вследствие этого у компаний нет права допускать ошибки при снижении рисков рекламного проекта, что может привести к существенным финансовым потерями.

### ***Особенности рисков рекламного проекта***

На стадии планирования рекламного проекта необходимо проводить анализ возможных рисков. При правильном подходе к планированию рекламных кампаний возможно получить необходимый эффект, но с гораздо меньшими затратами. Не смотря на то, что структура рисков в рекламных проекта имеет много общего со структурой проектных рисков, она имеет свои отличительные особенности. На примере рекламного проекта компании Райффайзенбанка по запуску нового продукта «Накопительный счет» рассмотрим особенности и структуру рисков.

Накопительный счет – это вклад, который позволяет вкладчику не только получать процентный доход, но и снимать часть вклада до минимальной суммы вклада. Преимущества: данный тип счета совмещает в себе преимущества банковского счета и вклада, т.е. он дает клиенту возможность свободно использовать свои средства на счете и получение процентного дохода. При этом у него нет необходимости «замораживать» деньги, как это бывает при размещении депозита. Проценты начисляются ежемесячно на минимальный остаток на накопительном счете за календарный месяц, а проценты причисляются к остатку денежных средств на счете (капитализируются).

Подразумевается, что данный продукт будет весьма полезен для тех клиентов, которые имеют намерение с максимальной гибкостью распоряжаться своими накоплениями, а также получать доход. Главной задачей рекламного проекта заключается в том, чтобы донести эту мысль до потенциальных клиентов (целевой аудитории), которых необходимо было определить. Среди основных конкурентов можно выделить такие компании, как Альфа банк, Сбербанк, Банк Москвы, ВТБ 24 и т.д.

***...к внешним рискам надо быть готовым, но управлять ими все же нельзя***

**...надо  
контролировать  
не столько сам риск  
персонала, сколько  
факторы, на него  
влияющие**

Особенности рисков подобного рекламного проекта связаны с двумя обстоятельствами. *Во-первых*, команда рекламного проекта обычно более нестабильна, по сравнению с командами других проектов, и это ведет к тому, что факторы, связанные с риском персонала, становятся лидирующими.

*Во-вторых*, довольно трудно оценить эффективность влияния рекламного проекта на реальный рост (или падение) объема продаж, т.к. на этот рост (или падение) фундаментально влияют и другие обстоятельства, например, общее изменение конъюнктуры, а также стремительный темп роста инфляция, ослабление показателя платежеспособности населения и специфические причины, которые характерны для своей специфики бизнеса.

К определению эффективности рекламного проекта существует два подхода. Первый основан на попытке оценить конечную эффективность (изменения в объемах продаж), но для этого надо иметь хороший прогноз развития рынка, а второй подход основан на определении эффективности рекламной кампании. Рассчитать эффективность рекламы гораздо легче, чем конечную эффективность. При этом принципиально важно, чтобы исследования эффективности велись при планировании рекламной кампании, а также после того, как она прошла.

Для того чтобы определить эффективность рекламного проекта, чаще всего используются следующие три критерия: знание, лояльность и потребление [1]. Но эти критерии дают лишь промежуточные оценки эффективности рекламы, позволяют оценить «пробилась» ли реклама к потребителю, но не позволяют в полной мере судить о конечной эффективности рекламного проекта. Конечную эффективность можно приблизительно оценить путем предварительного моделирования рекламной кампании с оценкой необходимых показателей. Таким образом, рекламодатель может сравнить планируемые показатели эффективности и их фактические значения, полученные по результатам проведения рекламной кампании. Впрочем, на практике никакое рекламное агентство не может дать конкретных гарантий, что будет достигнут какой-либо конкретный экономический эффект, данные показатели являются прогнозируемыми.

## **Внутренние и внешние риски**

Отсутствие обратной связи между рекламной компанией и экономическим эффектом и является основной причиной необходимости непрерывного мониторинга и оценки рисков рекламного проекта. Этот подход, по сути, эквивалентен схеме «черного ящика», используемой в кибернетике, и к тому же он исключает достижение иных, чаще всего ложных целей. Например, чрезмерное увеличение присутствия в СМИ не всегда хорошо отражается на рекламодателе.

Одна из концепций, используемая при стратегическом планировании рекламного проекта, называется теорией «эффективной частоты», которая основана на определении в качестве цели рекламной кампании определенного уровня частоты воздействия на целевую аудиторию. Реже используется концепция «ресепсу» (от англ. *recent* – недавний, последний). Она формируется на данных о том, что на принятие решения о покупке наибольшее влияние оказывает контакт с рекламным сообщением непосредственно перед совершением покупки. Эта концепция хорошо предназначена для рекламы товаров с мало выраженной сезонностью и короткими циклами принятия решения о покупке. Для определения окупаемости рекламного проекта  $R$  включает бюджет, который выделяется на рекламную кампанию и все сопутствующие дополнительные затраты.

Если имеется хотя бы некоторая база данных по аналогичным рекламным проектам, то для оценки рисков и выработки решений разработано методическое и программное обеспечение [2], которое позволяет уже до начала рекламной кампании составлять модель рисков компании-рекламодателя при изменении внешних условий. Основными исходными данными являются функция потерь, которые рекламодатель несет и статистические данные о показателе эффективности рекламного сообщения кампании.

Риски, которые рекламодатель несет, определяются через плотность распределения дохода от рекламы  $j(y)$  и функцию потерь  $L(R, y)$ .

Функция потерь  $L(R, y)$  рекламодателем должна непосредственно выбираться, исходя из целей его рекламного проекта в общем и эффекта, который

**...большую часть траффика интернет-ресурсы получают именно через поисковые сервисы, такие как Яндекс и Google, и поэтому релевантный траффик может сильно уменьшиться при попадании, например, в «черный список» Яндекса**

**специфика рекламного проекта делает почти невозможными стандартные методы управления лояльностью**

он ожидает получить. Например, если цель рекламной кампании состоит в увеличении дохода, связанного с соответствующим расширением продаж рекламируемого товара или услуги, то функция потерь эквивалентна величине возможных убытков.

Все риски рекламных проектов удобно разделить на две группы: *внутренние* и *внешние* риски.

*Внешние риски* имеют огромное значение, но они, как правило, не управляемы, либо не достаточно управляемы. Конечно, за этими рисками необходимо следить и следить особенно тщательно. И все же к внешним рискам надо быть готовым, но управлять ими все же нельзя.

Иначе обстоит дело с внутренними рисками, которыми управлять чаще всего можно и поэтому остро стоит задача оценки каждого риска в структуре внутренних рисков.

Как уже отмечалось выше, для рекламных проектов особо значима роль рисков, продуцируемых персоналом. Но, кроме того, именно через риски персонала проявляются вовне многие другие риски рекламных проектов. Поэтому надо контролировать не столько сам риск персонала, сколько факторы на него влияющие. Кроме того, надо иметь в виду, что многие перечисленные риски взаимосвязаны.

Группа рисков, продуцируемых персоналом рекламных проектов включает три главных риска. Это риски некомпетентности персонала, риски нелояльности персонала и риски немотивированности, либо недостаточной мотивированности персонала.

### ***Риск некомпетентности персонала***

*Риск некомпетентности персонала*, состоящий в том, что команда рекламного проекта не умеет правильно решать возникающие перед проектом проблемы, ведет к тому, что могут возникать риски, угрожающие самому существованию рекламного проекта. Так, в анализируемом проекте рекламной компании Райффайзенбанка важную роль играла раскрутка сайта.

Однако недостаточный опыт и квалификация сотрудника, отвечавшего за это направление, привело к тому, что в силу допущенных правовых нарушений сайт оказался под угрозой запрета к

индексации сайта поисковыми сервисами или попадания в «черный список». Надо иметь в виду, что большую часть трафика интернет-ресурсы получают именно через поисковые сервисы, такие как Яндекс и Google, и поэтому релевантный трафик может сильно уменьшиться при попадании, например, в «черный список» Яндекса.

Этот тип риска считается главным при раскрутке сайта [3] и требует от персонала не только хорошего понимания механизма возникновения риска, но и определенного опыта. Рекламируемый сайт может быть внесен в бан-лист не только за существенные нарушения правил данных систем, но и по причине того, что данные правила могут иметь несколько трактовок. Например, пункт 3.5 «Лицензии» Яндекса [4] не описывает всех запрещенных способов продвижения сайта. Кроме того, определения, используемые в этой области, допускают двоякое толкование.

Если такая ошибка была допущена, то даже с привлечением профильных агентств будет потеряно много времени, поскольку Яндекс повторно рассматривает вопрос о включении сайта в индекс только через месяц, а это часто соизмеримо со сроками самой рекламной компании. А, кроме того, хотя такие организации используют только «белые» способы продвижения сайта [5] и стараются не применять методы оптимизации сайтов, которые запрещены или не приветствуются, но они так же не дают полной гарантии, что рекламируемый сайт не будет забанен и будет находиться в индексе поисковых машин постоянно.

Несколько снизить указанный риск возможно, если использовать комплексный подход к рекламе сайта и не сосредоточиться исключительно на поисковиках. Можно использовать при рекламировании сайта такие инструменты, как баннерная и контекстная рекламы, публикация пресс-релизов, и, наконец, проведения PR-мероприятий. К сожалению, вышеописанный риск далеко не единственен даже в случае продвижения сайта.

### ***Риск нелояльности персонала***

Не менее важны, чем риски некомпетентности, *риски нелояльности персонала*. Специфика рекламного проекта делает почти невозможными

***...основным средством производства и источником прибыли в рекламном проекте являются знания, носителями которых являются сотрудники***

**если в области  
производства  
товаров существует  
стоletний опыт,  
который лег в основу  
патентного права,  
то в области  
рекламных услуг  
опыт ограничен  
десятилетиями**

стандартные методы управления лояльностью. Так, относительно короткие сроки рекламных компаний практически исключают методы стимулирования лояльности, основанные на соучастии в собственности (например, путем совладением акциями, приобретаемыми по специальной цене) и на отсроченных платежах.

Между тем, основным средством производства и источником прибыли в рекламном проекте являются знания, носителями которых являются сотрудники. Уход сотрудника из работающего проекта не только связан с угрозой потери времени и средств, но и ведет к утере интеллектуальной собственности. Авторское и трудовое право неэффективно защищают интересы собственника в этой области просто потому, что рекламный бизнес, особенно рекламный интернет-бизнес, не имеют достаточной истории развития. Если в области производства товаров существует столетний опыт, который лег в основу патентного права, то в области рекламных услуг опыт ограничен десятилетиями.

Надо отметить, что даже «слив» инсайдерской информации, не говоря уже об уходе сотрудника к конкуренту, может привести к полному срыву всей рекламной компании. В доказательство можно привести немало случаев, когда получив инсайдерскую информацию, конкурент корректировал свою рекламную компанию и начинал ее на день раньше, получая решающее преимущество.

Риск нелояльности персонала нельзя снизить за счет только специально направленных мер. Этот вид риска должен контролироваться в рамках общих систем управления риском персонала, таких как, например, технология *executive search*. Эта технология позволяет не только обеспечить лояльность персонала, но также и профессионализм, способность к командной работе, компетентность [6].

### **Риск недостаточной мотивированности**

Наконец, еще одним важным риском продуцируемым персоналом является *недостаточная мотивированность* команды рекламного проекта. Недостаточная мотивированность вытекает чаще

всего из того, что руководство рекламного проекта не понимает, что при управлении рекламными проектами многие стандартные методы не работают. Например, пенсионная система, которая реализует очень важную потребность – потребность в безопасности, при проектной организации работ должным образом не работает.

Недостаточная мотивированность может заметно снижать производительность персонала. Главная проблема в том, что недостаточная мотивированность команды рекламного проекта часто проявляется не столько в форме нарушения дисциплины, сколько в уходе от вполне оправданного риска. У персонала нет стимула к принятию креативных, а, значит, рискованных решений, т.к. он просто не заинтересован в результате.

Например, при уже упоминавшейся раскрутке сайта в рекламной компании для Райффайзенбанка был очень существенен риск введения новых алгоритмов построения списка выдачи поисковыми системами. Поисковые системы постоянно улучшаются и изменяют алгоритмы поиска.

Но вполне квалифицированный специалист, отвечавший за эту проблему, хотя следил постоянно за всеми изменениями, но делал это в рутинном режиме, не пытаясь работать на опережении. В результате возникла угроза возможного уменьшения получаемого трафика с поисковых систем (как по высоко конкурентным, так и по низко конкурентным запросам). Стало возможно падение в выдаче по ряду запросов, а также общее снижение посещаемости, падение продаж и прибыли. В результате мог возникнуть риск ухода заказчика. Главное, что подобного рода риски имеют латентный характер и проблема в том, что обнаруживаются они не своевременно.

Конечно, существуют методы снижения (а еще лучше предупреждения) и этого риска. Так, например, возможна оптимизация и изменение рекламируемого сайта посредством работы по улучшению над сайтом и его контентом. Прежде всего необходим общий и всесторонний подход к рекламе интернет-сайта, исследование используемого алгоритма, выявление факторов очередности попадания в список выдачи, адаптация сайта под

*...«слив» инсайдерской информации, не говоря уже об уходе сотрудника к конкуренту, может привести к полному срыву всей рекламной компании*

**недостаточная  
мотивированность  
вытекает чаще  
всего из того,  
что руководство  
рекламного проекта  
не понимает, что  
при управлении  
рекламным проектом  
многие стандартные  
методы не работают**

данный алгоритм. Требуется прогноз возможных изменений в алгоритме выдачи поисковой машины. Но все методы требуют высокой компетентности персонала.

### ***Риск неверной сегментации***

Формально к группе рисков некомпетентности персонала можно отнести и *риски неверной сегментации* потенциальной аудитории. В рассматриваемом рекламном проекте Райффайзенбанк позиционируется как надежный банк, который предлагает разные решения для малого бизнеса. Райффайзенбанк. Ключевой лозунг рекламной компании – Райффайзенбанк один из лучших банков для малого бизнеса с точки зрения качества обслуживания и услуг. Однако однозначное понимание, какой именно сегмент рынка финансовых услуг соответствует целям рекламной компании получить не просто.

Риск неверной сегментации потенциальной аудитории можно рассматривать как частный случай ошибки персонала в связи с его некомпетентностью, но исключительно важная роль именно этого риска и его распространенность в рекламных проектах (практически в каждом третьем проекте сегментация не совсем верна), дает возможность выделить этот внутренний риск в отдельную группу.

Например, в рассматриваемом проекте в качестве целевой аудитории в итоговом решении рассматривались мужчины 30–40 лет и женщины 30–50 лет. Доход потенциального клиента предполагался на человека: от 600 долл. (регионы) до 2000 долл. (Москва, Санкт-Петербург). По признаку «образование» преобладают квалифицированные специалисты с высшим образованием, а по роду деятельности – это руководители, менеджеры среднего звена, ПБОЮЛ, средний класс.

Однако существовали и другие предложения. Так, например, предлагалось определить сегмент рынка финансовых услуг как руководители, владельцы бизнеса, средний класс. При этом соотношение мужчин и женщин оценивалось как: мужчины – 70%, женщины – 30%. Возраст оценивался в 40–50 лет. Доход на человека опре-

делялся от 3000 долл. (регионы), 5000 долл. (Москва, Санкт-Петербург). Предполагалось, что, с точки зрения образования, среди потенциальных клиентов преобладают квалифицированные специалисты с высшим образованием. Надо отметить, что казалось бы незначительное различие между этими двумя сегментами приводит к достаточно большим различиям в затратах на рекламную компанию. Но главное в том, что неверный выбор сегмента не только увеличивает затраты, но и резко снижает эффективность рекламной компании.

### ***Риски недофинансирования рекламного проекта***

В рекламных проектах довольно часто возникают риски неадекватного финансирования, чаще всего риски недофинансирования. Существует и риск неверного распределения финансирования внутри рекламного проекта. Например, в проекте рекламной компании (контекстной рекламы и медийной рекламы) Райффайзенбанка предусмотрено распределение финансирования между продвижением по каналам печатных СМИ и Интернетом в пропорции 5:3. Бюджет прессы составил 5 млн руб., а бюджет Интернет запуска 3 млн руб. по продукту до конца года, но такое распределение вполне возможно, что не оптимально.

Риски недофинансирования рекламного проекта возникают вследствие ряда причин. Среди этих причин можно выделить множественность источников финансирования рекламного проекта, который проявляется в несвоевременном представлении либо непредставлении полностью или частично финансирования в первоначально согласованном с банком объеме.

Среди других рисков неадекватного финансирования рекламного проекта надо отметить, что существует риск возможного увеличения его изначальной стоимости. Согласно статистике изначальная стоимость рекламного проекта может вырасти до 30% от того показателя, что планировался чтобы достичь необходимой эффективности при отсутствии достаточного уровня экспертизы и опыта у команды проекта. Довольно часто встречаются и риски неточного определения необходимых средств рек-

***риск неверной сегментации потенциальной аудитории можно рассматривать как частный случай ошибки персонала в связи с его некомпетентностью...***

ламного проекта. Потребность рекламного проекта в оборотном капитале серьезно недооценивается. Это обычно происходит из-за отсутствия отраслевого опыта. Еще одной причиной также может быть изменение интервалов планирования с недели до полугода, что недопустимо при формировании финансовой модели до момента выхода рекламного проекта на проектную мощность.

Наконец стоит отметить и риск, который непосредственно связан с задержкой (или дефолтом) по выплате субсидий и дотаций. Этот риск достаточно часто встречается в социально значимых инвестиционных проектах, которым предоставляется финансовая поддержка в виде субсидирования части процентов по инвестиционным кредитам, взятым на финансирование.

### ***Риск агрессивных действий конкурентов***

Следует отдельно выделить риск агрессивного рекламного воздействия конкурентов. Причинами возникновения этого риска является высокая конкуренция как в целом в рекламном бизнесе, так и в частности в российском сегменте интернета. Высокая конкуренция вынуждает некоторых игроков рынка вытеснять своих конкурентов называемыми «черными» методами продвижения сайтов (накрутка счетчиков, создание деревьев на странице конкурентов, и т.п.). Последствиями становятся завышенная стоимость и сложность продвижения сайта по высококонкурентной тематике.

К методам снижения этого риска следует отнести ориентацию не только на высокочастотные и высококонкурентные запросы по продвижению сайта. Чаще всего по низкочастотным запросам конкуренция ниже, чем по высокочастотным запросам, или отсутствует вовсе. Как и для большинства описанных выше рисков, наиболее эффективно применение комплексного подхода к рекламе.

Для рассматриваемого проекта этот риск не столь высок, т.к. основные конкуренты по рассматриваемому продукту – Промсвязьбанк, ВТБ-24, Сбербанк, НОМАС, УРАЛСИБ – имеют высокую репутацию, поэтому чрезмерно агрессивные конкурентные действия могут нанести ущерб их репутации, и потому они достаточно контролируют применяемые методы.

***...неверный выбор  
сегмента не только  
увеличивает  
затраты,  
но и резко снижает  
эффективность  
рекламной компании***

### ***Риск неверного выбора канала***

Серьезные риски рекламного проекта связаны с неверным выбором каналов размещения рекламы продукции. Необходимо выбрать именно те СМИ, которыми используются потребители выбранных сегментов рынка. Если выбор сделан неудачно, то усилия во многом окажутся напрасными. Для снижения риска выбора неверного канала (для продвижения рекламы) надо использовать предварительное изучение печатные СМИ. Необходимо изучить степень знакомства потенциальных клиентов с выбранными СМИ.

Необходимо также изучить привычки целевой аудитории к восприятию СМИ. Это изучение основано на получении информации относительно регулярности чтения (просмотра) СМИ. Полезно и изучение степени знания контента СМИ, которое заключается в определении на основе показа читателю определенного выпуска. Полезно и параллельное изучение покупательского поведения.

Но так как степень знакомства клиента с отдельной рекламой может не совпадать со степенью знакомства с отдельными рекламными сообщениями, то необходимо специально изучить степень знакомства с определенными рекламными сообщениями. Особенно сложно изучение информации об аудитории отдельных электронных СМИ. Ее можно получить путем анализа данных панели телезрителей, в которых фиксируются передачи различных телеканалов и длительность их просмотра и путем анализа анкетных данных проводимых компанией TNS Global (см. табл.).

В результате анализа возможных каналов продвижения рекламного продукта формируется список рекомендуемых СМИ. Для рекламного проекта Райффайзенбанка это, прежде всего, издания по финансам и коммерции, которые соотносятся по тематике с рекламируемым продуктом. Опросный лист включает в себя такие характеристики, как название издания (канала, радиостанции), тираж (охват), тематика и др.

### ***Риск изменения условий заказчиком***

Часто встречающимся риском является риск изменения условий заказчиком. Например, некоторые нюансы технологии поисковой оптимизации

***потребность  
рекламного проекта  
в оборотном  
капитале серьезно  
недооценивается***

**Критерии при выборе конкретного канала (СМИ)  
для рекламного проекта**

| № | Критерий   | Описание критерия   |
|---|--|---|
| 1 | Степень авторитетности СМИ в конкретной области  | В любой отрасли, и в частности в финансовой, есть журналы, в которых публикуются известные в данной области специалисты-эксперты, определяющие высокий уровень данного издания                        |
| 2 | Степень престижности СМИ у потребителей          | Всегда есть наиболее престижные у определенных групп потребителей СМИ, которые имеют наибольшую аудиторию   |
| 3 | Настроение, создаваемое у аудитории              | Каждое СМИ создает определенное настроение, и если оно радостное, то потребитель старается его поддерживать   |
| 4 | Созданием чувства сопричастности                 | Каждое СМИ заставляет аудиторию сопереживать, проявлять высокий уровень заинтересованности, и это усиливает степень рекламного воздействия  |
| 5 | Степень политической и социальной направленности | Этот фактор определяет степень доверия к рекламе у определенной группы потребителей, т.к. несовпадение социальных и политических установок издания со взглядами клиента снижает эффективность рекламы |

сайтов связаны с тем, что чтобы достичь результата необходимо некоторое время. В среднем период от начала работ по оптимизации сайта до достижения результата составляет от нескольких месяцев. При изменении условий заказчика в середине данного этапа это может увеличить срок достижения результатов. Основным методом снижения текущего вида риска является заключение с заказчиком договорных отношений в письменной форме, где необходимо четко и однозначно зафиксировать все аспекты правоотношений. Договорные отношения регламентированы статьями Гражданского Кодекса РФ, в частности гл. 9 [7] и гл. 27 ГК РФ [8].

### **Выводы**

Риски рекламного проекта во многом схожи с рисками, возникающими при проектной организации работ в целом. При этом риски рекламного проекта обладают определенными особенностями, вытекающими из того, что команда рекламного проекта обычно более нестабильна, по сравнению с командами других проектов, и это ведет к тому, что факторы, связанные с риском персонала становятся лидирующими

В структуре рисков рекламного проекта преобладают риски, связанные с рисками персонала.

Именно через риски персонала, в конечном счете, проявляются вовне все основные внутренние (контролируемые) риски рекламного проекта. Основные риски рекламного проекта включают риски: нелояльности, некомпетентности, недостаточной мотивированности, недостаточного финансирования, неверной сегментации, неверного выбора канала продвижения, агрессивных действий конкурентов, изменения условий заказчиком, недовольства заказчика.

### ***Литература***

1. Рязанов Ю., Шматон Г. Доклад на международной конференции «Техника решения задач в бизнесе, рекламе и PR». – С-Петербург, сентябрь 2000 г.
2. Баутов А.Н. Анализ и оценка рисков рекламодателя. Программно-методическое обеспечение. – М., 2001.
3. Иван Севостьянов seo@megamarketer.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ivan.webprojects.ru/>.
4. Лицензия на использование поисковой системы «Яндекс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.yandex.ru>.
5. Осташевский Г. Оптимизация: осторожно передозировка. – Режим доступа: <http://www.webinform.ru>.
6. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие. – М.: Кнорус, 2010.
7. Гражданский Кодекс РФ. – Глава 9. – Режим доступа: <http://www.garweb.ru>.
8. Гражданский Кодекс РФ. – Глава 27. – Режим доступа: <http://www.garweb.ru>.
9. Ram Charan, Larry Bossidy, Charles Burck. Execution: The Discipline of Getting Things Done, Random House, 2012.
10. John Stevens, Vicki Jeynes, Elvis Cotena, Mark Edelson. Managing Risk: The HR Contribution, Routledge, 2012.
11. Russell Walker, Winning With Risk Management, World Scientific Publishing Company Incorporated, 2013.
12. Черникова С.А., Исаков Ю.А. Трудовые ресурсы как фактор производства // Российское пред-

***...некоторые  
нюансы технологии  
поисковой  
оптимизации  
сайтов связаны  
с тем что, чтобы  
достичь результата,  
необходимо  
некоторое время***

принимательство. – 2014. – № 5 (251). – С. 55–62. – <http://www.creativeconomy.ru/articles/31917/>.

13. Маркеева А.В. Риски маркетинговых программ, основанных на социально-значимой проблеме // Российское предпринимательство. – 2012. – № 7 (205). – с. 44–48. – <http://www.creativeconomy.ru/articles/23293/>.

pn

**Aleksei A. Nosenko**

*Senior manager for the planning of advertising in mass media, Media Net, LLC, Moscow*

**Vasily N. Borobov**

*Doctor of Science, Economics, Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow Institute of Economics, Politics and Law, Moscow*

**Risks of the personnel conducting an advertising project**

Abstract

**T**he article describes and analyzes the main risks of advertising projects, in particular, the risks of: disloyalty, incompetence, lack of motivation, underfunding, incorrect segmentation, wrong selection of the promotion channel.

Management of an advertising project involves considerable risks most of which are either produced by the personnel or manifested externally through the personnel. It is connected with a number of features specific to the advertising projects. Those features are analyzed below from the perspective of problems related to personnel management during the organization of project works. The emphasis is laid on the risks of the personnel engaged in advertising projects, and primarily on the evaluation of risks and techniques of their reduction.

**Keywords:** advertising project, banking services, personnel risks disloyalty, incompetence, lack of motivation, underfunding, segmentation, selection of the promotion channel