

## Особенности оценки и формирования стратегии управления рисками маркетинговых проектов

**Иванова Ксения Эдуардовна**, студент магистерской программы «Управление проектами и программами» факультета экономики и финансов Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация);  
e-mail: prkseniaivanova@gmail.com

### *Научный руководитель:*

**Козырев Александр Александрович**, доцент кафедры менеджмента факультета экономики и финансов Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат экономических наук, доцент;  
e-mail: kozyrev-aa@ranepa.ru

### *Аннотация*

В статье рассматриваются особенности оценки и формирования стратегии управления рисками маркетинговых проектов. Маркетинг, как одна из основных сфер деятельности организации, оказывает сильнейшее влияние на рост прибыли, усиление роли организации на рынке и иных показателей, влияющих на доходность предприятия. По этой причине актуальность и значимость проработки стратегии управления рисками маркетинговых проектов растет. Однако сегодня российские компании не уделяют должного внимания этой сфере.

Особое внимание в статье уделено зависимости роста прибыли организации от правильности работы с маркетинговыми проектами, из которой следует, что особенно важна проработка оценки и формирования стратегии управления рисками этих проектов.

Специфика рисков маркетинговых проектов обусловлена различными факторами, которые рассмотрены в статье.

Целью данной работы является выявление зависимости эффективности работы проектной команды маркетинговых проектов от важности оценки и формирования стратегии управления рисками. Для достижения этой цели необходимо решение таких задач, как выявление взаимосвязи маркетинга и управления рисками, а также рассмотрение основных видов рисков, присущих маркетинговым проектам, и специфика формирования стратегии их управления.

*Ключевые слова:* стратегия, управление рисками, реализация проекта, минимизация рисков, экономическая выгода, негативные риски, позитивные риски, маркетинг в социальных сетях, диджитал

## Features of the Assessment and Formation of a Risk Management Strategy for Marketing Projects

**Ksenia E. Ivanova**, MA Student Project and Program Management at the Faculty of Economics and Finance, North-West Institute of Management of RANEPА (Saint Petersburg, Russian Federation); e-mail: prkseniaivanova@gmail.com

### *Academic Supervisor:*

**Aleksandr A. Kozyrev**, Associate Professor of the Department of Management, Faculty of Economics and Finance of the North-West Institute of Management of RANEPА (Saint Petersburg, Russian Federation), PhD in Economics, Associate Professor;  
e-mail: kozyrev-aa@ranepa.ru

*Abstract*

The article examines the features of the assessment and formation of a risk management strategy for marketing projects. Marketing, as one of the main areas of activity of the organization, has a strong influence on the growth of profits, strengthening the role of the organization in the market and other indicators that affect the profitability of the enterprise. For this reason, the relevance and importance of developing a risk management strategy for marketing projects is growing. However, today Russian companies do not pay due attention to this area.

Particular attention in the article is paid to the dependence of the organization's profit growth on the correctness of work with marketing projects, from which it follows that it is especially important to study the assessment and form a risk management strategy for these projects.

The specificity of the risks of marketing projects is due to various factors that are discussed in the article.

The purpose of this work is to identify the dependence of the efficiency of the project team of marketing projects on the importance of assessing and forming a risk management strategy. To achieve this goal, it is necessary to solve such problems as identifying the relationship between marketing and risk management, as well as considering the main types of risks inherent in marketing projects, and the specifics of forming a strategy for their management.

*Keywords:* strategy, risk management, project implementation, risk minimization, economic benefit, negative risks, positive risks, social media marketing, digital

---

В конце двадцатого века, в период перехода к рыночной экономике, большинство российских организаций и предприятий ждало столкновение с сильной конкуренцией и проблемами сбыта реализуемой продукции. Это привело к необходимости планирования и реализации маркетинговых стратегий, сущность которых заключается в разработке долгосрочного плана реализации коммерческих, а также корпоративных целей предприятия [9, с. 11]. Стратегии данного содержания в соответствии с методологией иностранного члена РАН В. Л. Квинта относятся к уровню корпоративных стратегий [5, с. 441].

С целью увеличения прибыли и доли на рынке организации начали разрабатывать различного рода маркетинговые проекты. Целесообразность маркетинговых проектов охватывает четыре основные направления — это рыночные цели, такие, например, как расширение доли на рынке или рост количества клиентов; производственные, затрагивающие, к примеру, новые инновационные технологии на предприятии, или реализация мероприятий по увеличению объемов производства; организационные, предполагающие оптимизацию работы коллектива; финансовые, например, повышение рентабельности или уменьшение затрат на производство [12, с. 29].

Маркетинговая деятельность, в том числе и маркетинговые проекты, реализуемые на предприятии, оказывают глобальное влияние на развитие организации в целом по причине того, что все действия направлены на непосредственное улучшение позиций компании на рынке в нише. Спецификой маркетинговых проектов, закладываемых в маркетинговую стратегию, является тот факт, что они не являются как таковой пошаговой инструкцией к действию. Таким образом, планирование, осуществляемое в рамках маркетинговых стратегий, может видоизменяться на постоянной основе в зависимости от изменений внешней среды организации.

Это провоцирует развитие специфических рисков, которые непосредственно связаны с неопределенностью, возникающей на рынке. Все это увеличивает значимость формирования концепции управления и оценки риска в реализации маркетинговых проектов.

По данным Росстата, исследования состояния бизнеса в России демонстрируют новый скачок прироста компаний малого и среднего бизнеса в стране. Так, если на период пандемии в 2020 г. показатели количества компаний упали на 3,75%, то уже на апрель 2021 г. организаций в России стало на 1,4% больше, чем в прошлом году. Аналогична ситуация со средними оборотами компаний в 2021 г. На рисунке 1 представлен прирост оборота различных отраслей бизнеса в России в 2021 г. по сравнению с 2019 г. [3]



Рис. 1. Рост средних оборотов российских компаний в 2021 г. по сравнению с 2019 г.<sup>1</sup>

Таким образом, развитие предпринимательства в России провоцирует как таковое углубление преобразований в экономике, что ведет за собой рост интереса к реализации новых маркетинговых проектов организациями. Особенное влияние на сегодняшний день уделяется такому направлению, как стратегическая ориентация маркетинга [11, с. 90].

Это направление неразрывно связано с важностью управления рисками в маркетинге. Сегодня ввиду роста конкуренции на российском рынке организации только начинают развивать риск-менеджмент в маркетинговых проектах, поэтому эта сфера недостаточно изучена, а сама проблема оценки и формирования стратегии управления рисками в маркетинге является крайне актуальной [10].

Для более полного погружения в специфику формирования стратегией управления рисками маркетинговых проектов необходимо понимать сущность маркетинговых рисков, которые могут возникнуть в период реализации проекта.

<sup>1</sup> Источник: Исследование «Тинькофф Бизнеса»: состояние малого и среднего бизнеса в России после года пандемии. 20.04.2021 [Электронный ресурс] // Официальный портал банка «Тинькофф». URL: <https://www.tinkoff.ru/about/news/28042021-tinkoff-business-research-state-small-and-medium-sized-businesses-russia-after-year-pandemic/> (дата обращения: 20.08.2021).

Маркетинговые риски — это риски в процессе сбыта продукции и текущего снабжения проекта, которые провоцируют собой спад объема реализуемого в проекте продукта или изменение цены на него. Маркетинговые риски в первую очередь отражают нестабильность и ненадежность планируемого дохода от реализации проектного продукта [7, с. 85].

Причин возникновения рисков при реализации маркетинговых проектов множество. Среди основных выделяют следующие внутренние и внешние риски. К внутренним относятся:

- 1) низкий уровень профессионализма проектной команды маркетингового проекта;
- 2) недостаточное количество ресурсов для проведения анализа и исследования маркетингового проекта;
- 3) ошибка выбора целевого сегмента рынка, для которого характерна нестабильность спроса на продукт;
- 4) ошибка выбора целевого сегмента, для которого характерно недостаточное финансовое положение, чтобы обеспечить приобретение продукта в том количестве, которое принесет предприятию необходимый уровень прибыли;
- 5) ошибка в выборе рекламных площадок;
- 6) неэффективные рекламные креативы / тексты;
- 7) ошибка в формировании календарного плана проекта.

К внешним рискам относят:

- 1) задержки в сроках исполнения задач проекта, отданных на аутсорсинг;
- 2) высокая динамика факторов внешней среды, проявляющаяся в возможных изменениях основных факторов маркетингового исследования, которые по истечении определенного времени перестанут соответствовать действительной ситуации на рынке;
- 3) рыночные риски (инфляция, антироссийские санкции и т. д.).

Данная классификация представлена на рисунке 2 [10].

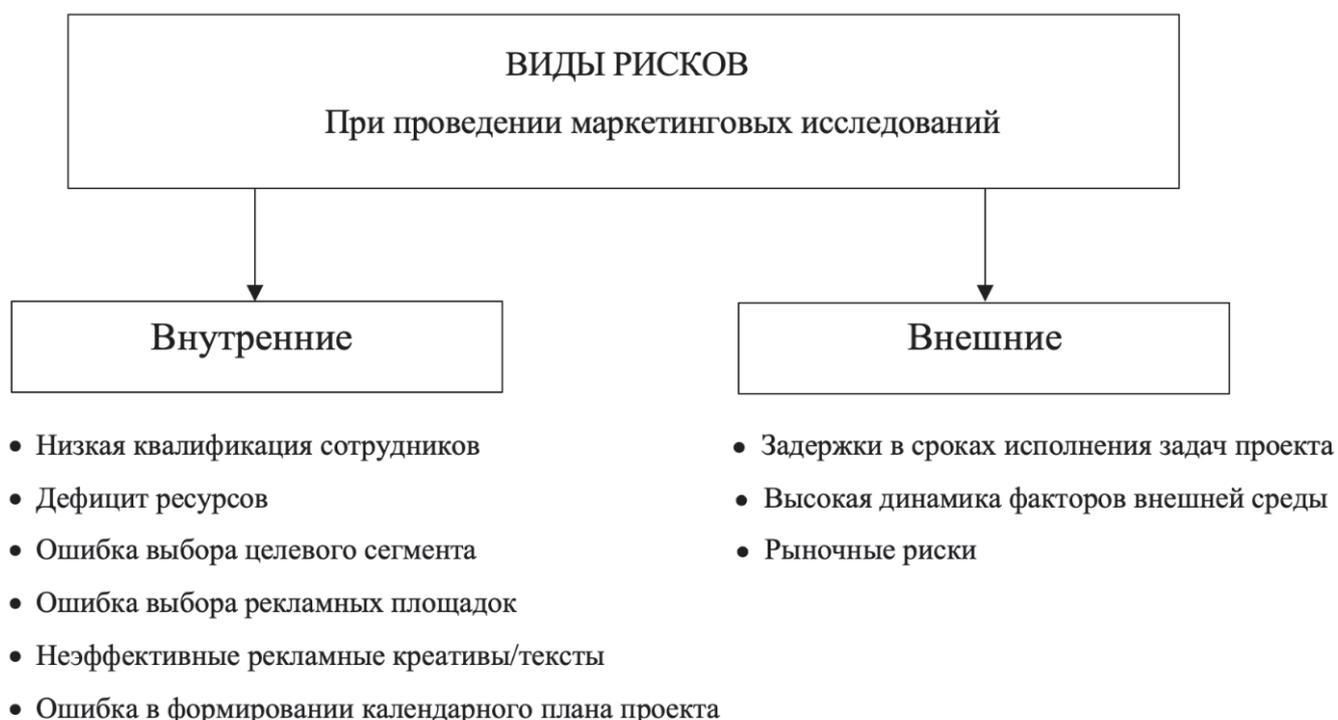


Рис. 2. Виды рисков при проведении маркетинговых исследований

Данная классификация рисков маркетинговых проектов является примерной и видоизменяется в зависимости от отдельных проектов. Существуют также другие научные подходы, рассматриваемые в научной литературе. Среди них метод М. Макдональда, следуя которому утверждается, что все риски, возникающие в процессе реализации маркетинговых проектов, можно разделить на три вида [1]:

- рыночные риски;
- ролевые риски;
- риски прибыли.

Подробнее рассмотрев каждый из этих видов рисков, образуются три большие подгруппы, в которые входит упомянутая ранее классификация.

Под первую категорию попадают ценовые риски, риски неверного прогноза, объема продаж и т. д. Все те, которые влекут за собой недостаточный уровень сбыта, доли рынка или прибыли из-за того, что прогнозируемая емкость рынка не совпала с реальной.

К долевым рискам относят риски ошибочной оценки целевой аудитории и целевого рынка, риски уникального торгового предложения и пр. То есть те риски, которые связаны с маркетинговой стратегией и ее неготовностью обеспечения завоевания доли рынка.

Риски прибыли включают в себя, например, возможность появления новых издержек или риски, связанные с источниками прибыли, — все риски, попадающие под опасность невозможности реализуемым маркетинговым проектом обеспечить поставленный уровень выручки и дохода организации.

Особенности управления рисками маркетинговых проектов в первую очередь, как и любых проектов организации, направлены на снижение степени их осуществления и уменьшение негативных последствий от их реализации. Любые действия команды специалистов по риск-менеджменту, команды маркетологов и проектной команды, направленные на борьбу с упомянутыми выше последствиями от управления рисками маркетинговых проектов, требуют дополнительных ресурсных и денежных затрат, которые непременно снижают общую эффективность реализации маркетингового проекта.

С целью эффективного формирования стратегии управления рисками таких проектов на практике используют стратегию оптимизации, которая направлена на уменьшение затрат при допустимых условиях риска или же при допустимом значении затрат, способном минимизировать последствия от риска.

Среди основных способов управления рисками маркетинговых проектов выступают стратегии, такие как [2, с. 240]:

- уменьшение неопределенности;
- расчет вероятности наступления риска;
- снижение масштаба ответственности;
- делегирование риска.

### **Особенности формирования стратегии рисков маркетинговых проектов**

При подробном рассмотрении двух типов возникающих рисков (внутренних и внешних) выделяют следующие общие стратегии управления рисками.

Внутренние и внешние риски имеют одинаково сильное влияние на возможные негативные последствия для реализации маркетингового проекта. Однако в силу специфичности рисков, характерных для маркетинга, стратегии управления рисками будут отличаться [5].

Рассмотрим возможные внешние риски и методы формирования стратегии по их управлению.

Многие организации, не имеющие в своем штате команду специалистов, способную реализовать тот или иной функционал маркетинговых работ, привлекают для реализации проекта сторонние компании. Например, агентства по digital-маркетингу, агентства по маркетингу в социальных сетях, агентства по созданию сайтов и пр. Любые риски, возникающие со стороны подрядчика, не могут быть спрогнозированы проектной командой клиента. Поэтому на этапе формирования стратегии управления рисками к методам борьбы с данным типом рисков стоит рассматривать такую модель, как снижение риска, закладывая дополнительные сроки на тот или иной план работ, и другие методы, направленные на минимизацию вероятности влияния риска на проект.

Рыночные риски, для которых характерны такие случаи в рыночной экономике страны, как инфляция, введение антироссийских санкций и т. д., должны быть переданы третьей стороне. В данном случае необходимо использование стратегии передачи риска, которая предполагает переложение последствий влияния риска, а также ответственность за процедуру реагирования на третью сторону [12, с. 85].

На риски, возникающие из-за возможных изменений основных факторов маркетингового исследования, которые по истечении определенного времени перестают соответствовать реальной ситуации на рынке, стоит реагировать одним из методов стратегии принятия риска:

- активное принятие риска, которое заключается в формировании временного и финансового резерва с целью устранения возможных последствий возникновения риска;
- пассивное принятие риска, предполагающее проработку запасного плана по минимизации или устранению последствий проблемы на случай реализации риска.

Внутренние риски маркетинговых проектов, для которых характерна некоторая предсказуемость, могут быть спрогнозированы более подробно и эффективно.

Возможные ошибки в выборе целевой аудитории или целевого сегмента рынка, возникающие на этапе проведения маркетинговых исследований реализуемого проекта, могут повлечь за собой большие финансовые потери. Большинство популярных стратегий управления рисками при данном случае не способны гарантировать минимизацию вероятности влияния рисков на проект [Там же, с. 90]. Поэтому одной из оптимальных станет самая радикальная стратегия — уклонение или избегание риска. Стратегия уклонения от риска позволяет избежать потенциальных потерь во время реализации проекта, по этой же причине такой метод не позволяет получить какую-либо выгоду. Таким образом, принятие решения выбора стратегии уклонения от риска возможно только в отношении крупных рискованных ситуаций.

Ошибки в выборе рекламных площадок, неэффективные рекламные креативы и прочие риски, которые ведут к частичной потере планируемой прибыли или ее недостаточной реализации, могут быть заложены в общую стратегию управления рисками. Оптимальным вариантом в данном случае становится стратегия снижения риска. Сущность стратегии снижения риска заключается в частичном снижении вероятности возникновения рисков, а также снижении последствий их негативного воздействия. На этапе планирования обозначаются точки и критерии, позволяющие выявить оптимальные критерии снижения риска, не оказывающие значительного влияния на обозначенные цели проекта.

Риски, возникающие из-за недостаточного профессионализма проектной команды, недостаточных ресурсов для проведения маркетингового анализа и исследований, ошибки в формировании календарного плана проекта и пр., могут также быть отнесены к стратегии принятий риска, которая не предполагает полный отказ от выделения средств и усилий на разработку мероприятий, направленных на борьбу с риском. Данный тип

стратегии управления рисками позволяет выбрать либо досрочное формирование резерва на борьбу с риском, либо проработку запасного плана.

В случае возникновения позитивных рисков следует использовать стратегию усиления риска. Зачастую при реализации маркетинговых проектов возможные внешние угрозы играют на руку организации. Так, например, в период пандемии и введения ограничений на посещение кафе и ресторанов значительно вырос уровень дохода организаций, занимающихся доставкой еды на дом. В этом случае стратегия усиления риска, которая базируется на принципе, в рамках которого проводятся мероприятия по повышению вероятности возникновения и / или положительного влияния выявленного позитивного риска, становится наиболее эффективной.

## Заключение

Современная рыночная экономика заставляет организации работать над повышением конкурентоспособности. Для этого все больше компаний на рынке сегодня прорабатывают маркетинговые стратегии по увеличению прибыли или завоеванию новых сегментов рынка. Маркетинговые проекты, осуществляемые в организациях, реализуются с целью помощи при принятии управленческих решений относительно сбыта и реализации продукции, а также удовлетворения потребностей потребителей.

Несмотря на то, что деятельность компании в рамках реализации маркетинговых проектов направлена на снижение производственных и организационных рисков на предприятии, сама она обладает определенными специфическими рисками, характерными для маркетинговых проектов.

Таким образом, нами были рассмотрены особенности оценки и формирования стратегии управления рисками маркетинговых проектов. Возникновение рисков при реализации маркетинговых проектов обусловлено неопределенностью факторов внутренней и внешней среды. В зависимости от этих факторов отдается предпочтение определенной стратегии управления рисками, которая выбирается, базируясь на специфике возникающего риска и его возможной адаптации к той или иной стратегии управления. В зависимости от возникающих при реализации маркетинговых проектов рисков выбираются специфические стратегии.

## Литература

1. *Бахтеев Ю. Д., Белякова В. А.* Концепция стратегического маркетинга как основа управления конкурентоспособностью предприятий [Электронный ресурс] // Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-strategicheskogo-marketinga-kak-osnova-upravleniya-konkurentosposobnostyu-predpriyatiy/viewer> (дата обращения: 20.08.2021).

2. *Воронцовский А. В.* Управление рисками : учебное пособие для студентов вузов. СПб. : ОЦЭиМ, 2010. 482 с.

3. Исследование состояния малого и среднего бизнеса в России после года пандемии [Электронный ресурс] // Деловой мир. 28.04.2021. URL: <https://delovoymir.biz/issledovanie-pokazalo-sostoyanie-malogo-i-srednego-biznesa-v-rossii-posle-goda-pandemii.html> (дата обращения: 03.08.2021).

4. *Киселева И. А., Искаджян С. О.* Методы оценки эффективности и степени риска маркетинговых стратегий [Электронный ресурс] // ИТпортал. 2017. № 1 (13). URL: <https://itportal.ru/science/economy/metody-otsenki-effektivnosti-i-step/> (дата обращения: 29.08.2021).

5. *Козырев А. А.* Исследуя методологические основы стратегирования социально-экономического развития // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 4. С. 434–447.
6. *Корезин А. С., Мурашов С. Б.* Социологические аспекты риска в управлении маркетинговой деятельностью [Электронный ресурс] // Управленческое консультирование. 2015. № 1. С. 94–103. URL: <https://www.acjournal.ru/jour/article/view/11/12> (дата обращения: 02.09.2021).
7. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / пер. с англ. под ред. С. Г. Бужук. 2-е изд. СПб. : Питер, 2016. 464 с.
8. *Магданов П. В.* Современный подход к стратегическому планированию // Искусство управления. 2011. № 1. С. 11–27.
9. *Умазов Ю. Д.* Состояние маркетинга в России [Электронный ресурс] // Вопросы структуризации экономики. 2011. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-marketinga-v-rossii/viewer> (дата обращения: 15.08.2021).
10. *Чагина О. А.* Управление рисками в маркетинге // Научный вестник МГТУ ГА. 2011. № 167. С. 90–93.
11. *Чайка Е. В.* Зарубежная методика аудита маркетинговой деятельности компаний // Российское предпринимательство. 2010. № 2 (2). 86 с.
12. *Шкурко В. Е.* Управление рисками проектов : учебное пособие. Екатеринбург : Урал, 2014. 184 с.