

## БЮДЖЕТУВАННЯ ВИТРАТ У СИСТЕМІ “ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – МАРКЕТИНГ” ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

© Мавріна А.О., 2010

Ідентифіковано сутність маркетингових витрат та підходи до оцінювання їх ефективності. Розглянуто маркетингові витрати з позиції маркетингових інвестицій. Структуровано етапи бюджетування маркетингових інвестицій. Розроблено карту позиціонування маркетингових заходів досліджуваного підприємства за рентабельністю інвестицій.

**Ключові слова:** маркетингові витрати, маркетингові інвестиції, ефективність маркетингових витрат, рентабельність маркетингових інвестицій.

Essence of marketing's costs and evaluation of their efficiency are identified. Marketing costs from position of marketing investments are considered. The stages of marketing investments budgeting are investigated. The card of positioning marketing measures of the studied enterprise is developed after profitability of investments.

**Keywords:** marketing costs, marketing investments, marketing effectiveness, ROMI, return on marketing investment.

### Постановка проблеми

У діяльності промислового підприємства найбільш видимою площиною конфронтації маркетингу і фінансів є маркетинговий бюджет. Для менеджера з маркетингу такі цілі, як здобування нового ринку або укріплення позиції на існуючому ринку, створення нової марки, подолання конкурентів тощо, часто стають пріоритетними. До того ж нехтуються питання кількісного обмеження маркетингового бюджету, які визначаються не тільки поточними фінансовими можливостями підприємства, але також очікуваним рівнем ефективності здійснюваних ринкових заходів. Як правило, складний для виявлення зв'язок маркетингових витрат з надходженнями від продажу спричиняє недовіру фінансових начальників стосовно маркетингових проєктів. Звідси тиск у напрямі зменшення планованих витрат. Втім, механічне скорочення маркетингового бюджету може однак зумовлювати наслідки, зворотні до задуманих. Тому бюджетування витрат на маркетингові заходи повинно відбуватись в системі “маркетинг – фінансовий менеджмент”.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

У економічній літературі питанню бюджетування витрат приділяють все більше уваги. А.А. Пилипенко у [2, с. 37] графічно представляє місце бюджетування у обліково-аналітичному забезпеченні стратегічного розвитку підприємства (див. рис. 1). Деякі автори доводять, що бюджетування є також однією з головних складових контролінгу, зокрема контролінгу маркетингової діяльності [5]. Бюджет витрат на маркетинг визначаємо як бюджет витрат для здійснення ринкових заходів підприємства задля утримання або досягнення конкурентної переваги на ринку.

У літературі з предмета наголошується на важливості взаємоузгодження маркетингових і фінансових цілей. Фінансові цілі є дуже важливими, а незважаючи на те, їх часто обминають в маркетингових планах, особливо в організаціях, в яких маркетинг сприймають як “творчий” аспект бізнесу. Сполучаючи маркетингові цілі з фінансовими цілями, виникають питання типу: “Що було перше – яйце чи курка?”. Можна почати з того, скільки можна витратити на маркетинг (бюджетні обмеження) – тоді можна максимізувати цілі (зокрема надходження і прибутки). Також можна враховувати позицію того, яких цілей (зокрема надходжень і прибутків) заплановано досягти – тоді слід мінімізувати маркетингові витрати, щоб уміститися в бюджеті. Найкраще, якщо при створенні маркетингового плану одночасно можна врахувати обмеження з двох сторін – тоді вдасться ефективно поєднати маркетингові і фінансові цілі. З огляду на складність, багато машинобудівних підприємств воліє дотримуватись попередніх цілей, що не є виправданим в умовах швидкозмінюваного зовнішнього середовища.

Розробляючи бюджет маркетингу, варто уточнити діапазон охоплених ним фінансових коштів і витрат. Перша пов'язана з цим проблема виникає з відсутності узгодженості в питанні визначення функціонального діапазону маркетингової діяльності. Крайні позиції в цій справі полягають, з одного боку, в мінімалістському уявленні – в обмежуванні маркетингових функцій рекламою і просуванням продажу, з іншого, в максималістському уявленні – у сприйнятті маркетингу як організованої підсистеми підприємства, що охоплює всі завдання, процедури і засоби, пов'язані із здобуванням ринкової позиції, обслуговуванням клієнтів і продажем.

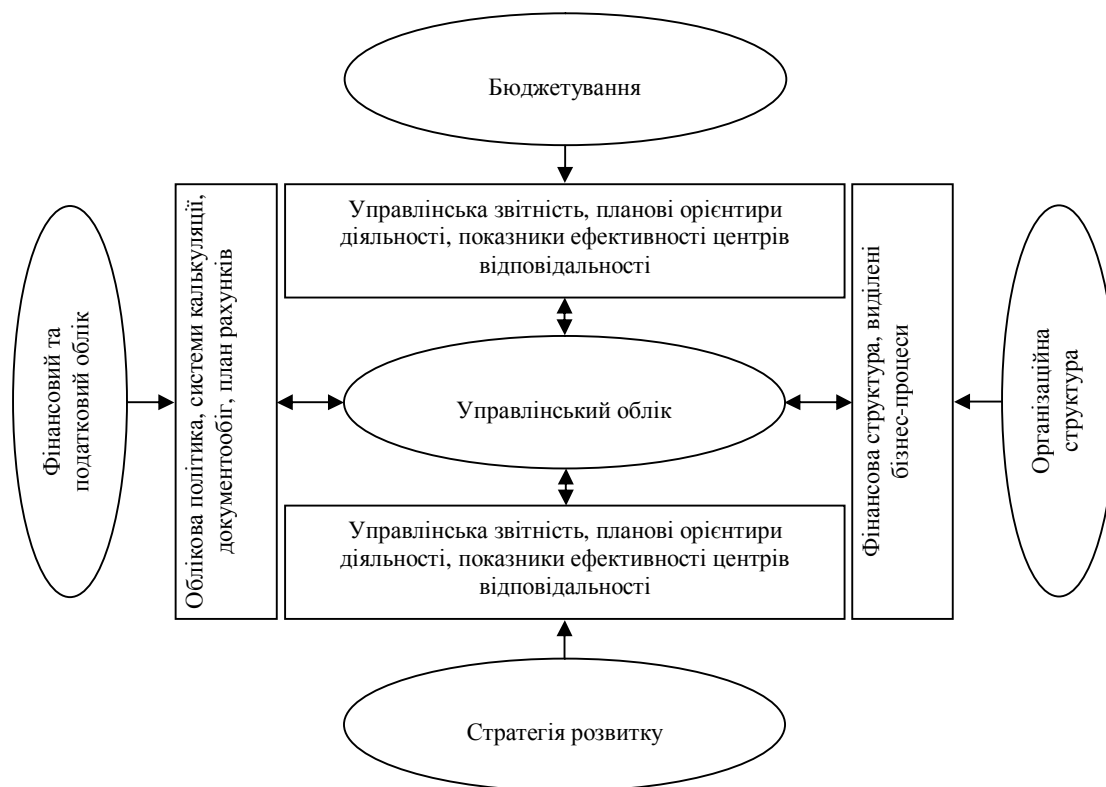


Рис. 1. Місце бюджетування у обліково-аналітичному забезпеченні стратегічного розвитку підприємства

Джерело: [2, с. 37]

Серед фінансистів і бухгалтерів домінує мінімалістське уявлення, яке ґрунтується на таких положеннях: 1) витрати на маркетинг – це насамперед витрати на рекламу і стимулювання збуту; 2) витрати на збут становлять окрему позицію і не входять до складу маркетингового бюджету; 3) ціни є інструментом маркетингу, головна функція яких полягає у покриванні витрат.

### Постановка цілей

Ця робота має за мету удосконалити методичні положення щодо бюджетування витрат на маркетинг в системі “маркетинг – фінансовий менеджмент”. Для цього передбачається виконати такі завдання: ідентифікувати сутність маркетингових витрат та підходи до оцінювання їх ефективності; виявити ті групи витрат, які можна зарахувати до маркетингових інвестицій; структурувати етапи бюджетування маркетингових інвестицій; розробити карту позиціонування маркетингових заходів досліджуваного підприємства за рентабельністю інвестицій.

### Виклад основного матеріалу

На тривалий період часу всі обґрунтовані витрати, понесені у зв'язку з реалізацією ринкових цілей, можна трактувати як маркетингові витрати. У коротших розрахункових періодах (наприклад, річних) не є це таким очевидним. Багато маркетингових витрат не проявляють зв'язків з поточним продажем, у своїй суті більше нагадують інвестиційні витрати, ніж витрати отримання надходжень. Спробу розглянути витрати на маркетинг як інвестиції і спроба оцінити їх ефективність зробили вітчизняні вчені М.С. Білик, Г.І. Кіндрацька, В.М. Білик у праці [3]. Автори слушно зазначають, що “...маркетинговим службам потрібно керуватись тими самими принципами інвестування, яких дотримуються фінансові чи інші підрозділи. Тоді їм легше буде співвідносити маркетингові і фінансові завдання, об'єктивніше оцінювати сильні і слабкі сторони бранда, точніше вибирати цільові сегменти споживачів і медіа канали для впливу на них, отримуючи в найкоротші строки максимальну віддачу, краще управляти ризиками і відстежувати прибуток...”.

До маркетингових інвестицій зараховані такі витрати, результати інвестування яких проявлятимуться у часовому інтервалі понад один рік. Розрізнення витрат на заходи з розвитку і поточних витрат є особливо важливим під час оцінювання їх ефективності.

1. Заходи, пов'язані із розширенням системи маркетингового управління. Пов'язані з цим витрати (проекти, інформатичні системи, навчання, консультативні послуги) причиняються до зростання конкурентоспроможного потенціалу підприємства і не повинні обтяжувати поточні витрати на маркетингові заходи.

2. Заходи, пов'язані з формуванням взаємовідносин з клієнтами, можна визнати певною особливою інвестицією. Сукупність витрат – це сума безпосередніх витрат (що виникають з продажу товарів і послуг, які надає підприємство конкретному клієнту), витрат залучення клієнта (тут витрати реклами, друкована реклама, а також витрати візитів торгових представників), а також витрат на утримання клієнта (програмне забезпечення, пов'язане з обслуговуванням клієнтів, бази даних клієнтів, обслуговування цих баз, а також витрати на програми лояльності).

3. До маркетингових інвестицій можна зарахувати витрати на нову групу товарного асортименту, яка виводиться на ринок під однією товарною маркою. У такій ситуації до витрат мають входити витрати, пов'язані з просуванням образу марки, рекламуванням продукту тощо. Натомість за інвестицію буде відповідальний менеджер марки або менеджер продукту.

4. Ще однією групою витрат, які доцільно зарахувати до маркетингових інвестицій, є витрати на формування позитивного іміджу підприємства на цільових ринках, серед контактних аудиторій, із громадськістю, витрати на створення і розвиток веб-сайту, прес-конференції і конференції, заходи спонсорства тощо. Подібний характер мають витрати, пов'язані з розширенням маркетингових активів, які збільшують ринкову вартість підприємства і діятимуть у тривалий період часу. За останні роки проблема вимірювання позаоблікових засобів, які створюють спільно ринкову вартість підприємства, розглядається в контексті так званого управління інтелектуальним капіталом. Поняття це охоплює, зокрема, маркетингові елементи, такі, як “капітал споживачів”, “задоволення клієнтів” тощо. Хоч би, отже, з цих причин не повинні повністю обтяжувати поточні витрати маркетингових заходів.

Приймаючи, що під маркетинговими активами ми розуміємо будь-які матеріальні і нематеріальні елементи і властивості підприємства, які уможливають йому досягнення ринкових цілей, до цієї категорії зарахуємо не тільки окремі маркетингові інструменти і їх композиції, але також вже досягнуту ринкову позицію. Частка ринку, престиж марки, імідж підприємства є не тільки ефектом існуючих, як правило, багатолітніх зусиль підприємства, але також важливими складовими планованого впливу на вибраний цільовий ринок. Якщо підприємства визначають собі такі цілі, як: створення нової марки, входження на новий ринок, істотне збільшення частки ринку, перепозиціонування марки, створення нових каналів дистрибуції тощо – то мусять рахуватися з необхідністю проведення широко задуманих маркетингових кампаній входу на нові ринки витрати на маркетингові заходи перевершують надходження від продажу, і не покривають операційних витрат, не говорячи вже про прибуток. Повернення витрат цього типу, отже, калькульоване в багатолітніх періодах. У таких випадках по суті маємо справу не з витратами на маркетингові заходи, а з інвестиційними витратами на маркетингові заходи або, кажучи коротко, з маркетинговими інвестиціями.

Цікаво, що ставлення фінансистів до маркетингових інвестицій є різним залежно від форми інвестування. Якщо підприємство увійде на ринок, витрачаючи на основні засоби, це буде вважатиметься як інвестиція і знайде своє відображення у відповідній позиції активів балансу. Якщо натомість підприємство саме, завдяки активній маркетинговій позиції, створить марку з конкурентною позицією і ринковою вартістю (несучи, в короткому часі, відповідно високі витрати), цей факт знайде відображення тільки у маркетингових витратах, а необхідність визначення вартості створеної марки з'явиться лише в моменті її можливого продажу (окремо або під час продажу самого підприємства).

Вищезгаданий приклад пояснює численність теоретичних і практичних питань, що з'являються на стику фінансів, маркетингу і бухгалтерії. Які критерії прийняти для того, щоб відрізнити маркетингові інвестиції від поточних маркетингових дій?, як досліджувати ефективність і визначити граничний час повернення маркетингових інвестицій?; чи і в який спосіб враховувати фінансові наслідки цінового просування як альтернативну “витрату” здобування частки в ринку? — це тільки деякі запитання, на які варто разом шукати відповіді, враховуючи як фінансову, так і маркетингову точку зору.

Всі ці групи маркетингових витрат мають пролонгований характер впливу, тривалу дію і істотний вплив на перспективу діяльності підприємства. Бюджетування таких витрат потребує іншого підходу та оцінювання ефективності, ніж річне бюджетування.

Процес визначення бюджету маркетингових інвестицій починається на рівні керівництва організації і зазвичай спускається “днізу”, тоді маркетингові підрозділи можуть визначити пріоритетність інвестицій на рівні проведення кампанії. Керівники підприємства визначають бюджет, враховуючи необхідність забезпечити цільові рівні прибутку і виручки для організації.

Схематично алгоритм бюджетування маркетингових інвестицій наведено на рис. 2.

Автор здійснив апробацію запропонованого підходу для формування маркетингової програми ТЗОВ “СофтСерв” на 2010 р. Вихідні дані та розрахунок показника *ROMI* зведено у табл. 1.

Щоб процес бюджетування відповідав завдання максимізації прибутку, потрібно зробити таке:

- встановити стандарт оцінки рентабельності маркетингових інвестицій (*ROMI*), щоб фінансові розрахунки різних підрозділів організації відповідали один одному;
- фінансувати всі додаткові маркетингові інвестиції, що долають поріг рентабельності, або ранжувати всі потенційні маркетингові інвестиції і фінансувати найперспективніші з них до тих пір, поки бюджет не буде вичерпаний;
- структурувати портфель інвестицій компанії так, щоб програми маркетингу були розбиті на чотири категорії:

- 1) надійні інвестиції;
- 2) інвестиції з високим потенціалом;
- 3) інвестиції, що розвиваються;
- 4) інноваційні інвестиції.



Рис. 2. Алгоритм бюджетування маркетингових інвестицій  
Джерело: власна розробка автора

Під час бюджетування маркетингових інвестицій необхідно визначити поріг рентабельності і конкретні критерії для кожної категорії. Поріг рентабельності встановлюють для ухвалення рішень про те, які маркетингові заходи повинні фінансуватися і які додаткові інвестиції у маркетинг будуть здійснені. Менеджери з фінансів повинні встановити мінімальне значення (поріг) рентабельності заходів, щоб дати можливість менеджерам з маркетингу орієнтир для схвалення рішення щодо формування програми маркетингових заходів. У такому разі поріг рентабельності оцінили експерти ТзОВ “СофтСерв” у розмірі 10%. Це мінімальний рівень рентабельності, який експерти організації очікують отримати від будь-яких інвестицій в маркетинг. Поріг рентабельності не є середнім показником ROMI, який необхідно отримати по всіх інвестиціях в сукупності, це саме рівень відсікання: всі програми, що не досягають його, відкидаються. Виняток можна зробити лише для нових програм, які проходять ринкове тестування і піддаються вдосконаленню.

Коли бюджет маркетингу визначається як фіксована сума без урахування отриманого в результаті фінансових розрахунків порогу рентабельності, процес бюджетування, спрямований на максимізацію прибутку, полягатиме в рейтингуванні всіх можливих маркетингових інвестицій в порядку зменшення їх рентабельності і завершиться після того, як будуть профінансовані всі рентабельні програми, або після того, як бюджет буде вичерпаний. Рейтингування та відсікання розглядуваних інвестицій у маркетингові заходи ТзОВ “СофтСерв” на 2010 р. наведено у табл. 2. Можна стверджувати, що найефективнішими маркетинговими заходами були програма “Рекомендації”, бізнес-конференція та запрошення на бізнес-обід (див. дані у табл. 2).

З огляду на низьке значення показника ROMI (нижче за прийнятий поріг рентабельності 10%), заходи з оптимізації для клієнтів пошуку веб-сайта “СофтСерв” відхилені як низькорентабельні. При існуючому обмеженні маркетингового бюджету (365 тис. грн.) підписка “СофтСерв” newsletter не включена у план маркетингових заходів на 2010 р.

Варто пам'ятати, що підприємство повинно очікувати швидкого повернення на свої інвестиції, так що не будь-яка позитивна рентабельність (наприклад, 1%) буде достатньою підставою для ухвалення рішення про інвестування, оскільки вищий прибуток можна отримати із залученням низько ризикованого інвестиційного фонду.

Фінансовий відділ організації повинен допомогти у визначенні мінімальної “точки відсікання” тоді, коли розмір бюджету маркетингу перевершує розмір передбачуваних доступних інвестицій. Якщо ж бюджет не в змозі забезпечити всі програми, що долають поріг рентабельності, найнижча з величин рентабельності профінансованих програм стає новим порогом рентабельності для організації. У міру появи нових маркетингових можливостей, що перевищують цей поріг, бюджет маркетингу необхідно переглядати так, щоб фінансувати маркетингові заходи з вищою прибутковістю.

**Оцінювання ефективності маркетингових заходів  
щодо розширення ринків збуту за 2010 р. на ТзОВ “СофтСерв”**

№ з/п	Маркетингові заходи	Дохід від реалізації заходів, грн.	Витрати у маркетингові заходи, грн.	Прибуток від реалізації маркетингових заходів, грн.	Показник ROMI	Рейтинг заходів
<b>I</b>	<b>I. Заходи зв'язків з громадськістю:</b>					
	• Підписка “СофтСерв” newsletter	16 500	15 000	1 500	0,10	5
	<b>II. Заходи по стимулюванню збуту</b>					
	• Підписка на отримання подарунку (книжки, Forrester звіту)	5 650	5 000	650	0,13	4
	• Підписка на подарунковий сертифікат	3 600	3 000	600	0,20	3
	• бізнес-конференція та запрошення на бізнес-обід	53 600	40 000	13 600	0,34	2
III	<b>Оптимізація для клієнтів пошуку вебсайту “СофтСерв”</b>	110 250	105 000	5 250	0,05	6
IV	<b>Програма “Рекомендації”</b>	428 400	315 000	113 400	0,36	1
	<b>Загалом:</b>	618 000	483 000	135 000	0,28	

*Джерело: складено автором за даними досліджуваного підприємства*

**Рейтингування маркетингових заходів щодо розширення ринків збуту  
ТзОВ “СофтСерв ” на 2010 р.**

№ з/п	Маркетингові заходи	Показник ROMI	Рейтинг маркетингових заходів	Маркетингові інвестиції, грн.	Кумулятивні маркетингові інвестиції, грн.	Включення у план на 2010 р.
<b>1</b>	<b>I. Програма “Рекомендації”</b>	0,36	1	315 000	315 000	включено у план
	<b>II. Заходи зв'язків з громадськістю:</b>					
<b>2</b>	• бізнес-конференція та запрошення на бізнес-обід	0,34	2	40 000	355 000	включено у план
	<b>III. Заходи по стимулюванню збуту</b>					
<b>3</b>	• Підписка на подарунковий сертифікат	0,20	3	3 000	358 000	включено у план
<b>4</b>	• Підписка на отримання подарунку (книжки, Forrester звіту)	0,13	4	5 000	363 000	включено у план
<b>5</b>	• Підписка “СофтСерв” newsletter	0,10	5	15 000	378 000	не включено у план
<b>6</b>	<b>III. Оптимізація для клієнтів пошуку вебсайту “СофтСерв”</b>	0,05	5	105 000	483 000	відхилено як низько-рентаб.

*Джерело: розрахунок автора*

Окрім визначення первинного бюджету, поріг рентабельності повинні використовувати директори з маркетингу як підставу для запитів додаткового фінансування; до того ж маркетингові заходи, що довели свою ефективність, потрібно аючи поріг рентабельності; його можна визначити, враховуючи встановлені цільові рівні рентабельності або прибутку.

Якщо ефективність маркетингової діяльності загалом нижча від прогнозованого рівня і відсутні ефективніші програми маркетингу, на користь яких можна було б перерозподілити інвестиції, може виникнути необхідність тимчасового зниження порогу рентабельності. Потрібно враховувати стратегічні наміри підприємства. Пониження порогу рентабельності дозволить отримати додаткові прибутки, проте фінансова ціль організації не буде повністю реалізована (особливо тоді, коли поріг рентабельності розрахований, враховуючи витрати, які несе організація,

позичаючи капітал). Фінансування шишого кола маркетингових заходів надасть певний час для підвищення рентабельності програм.

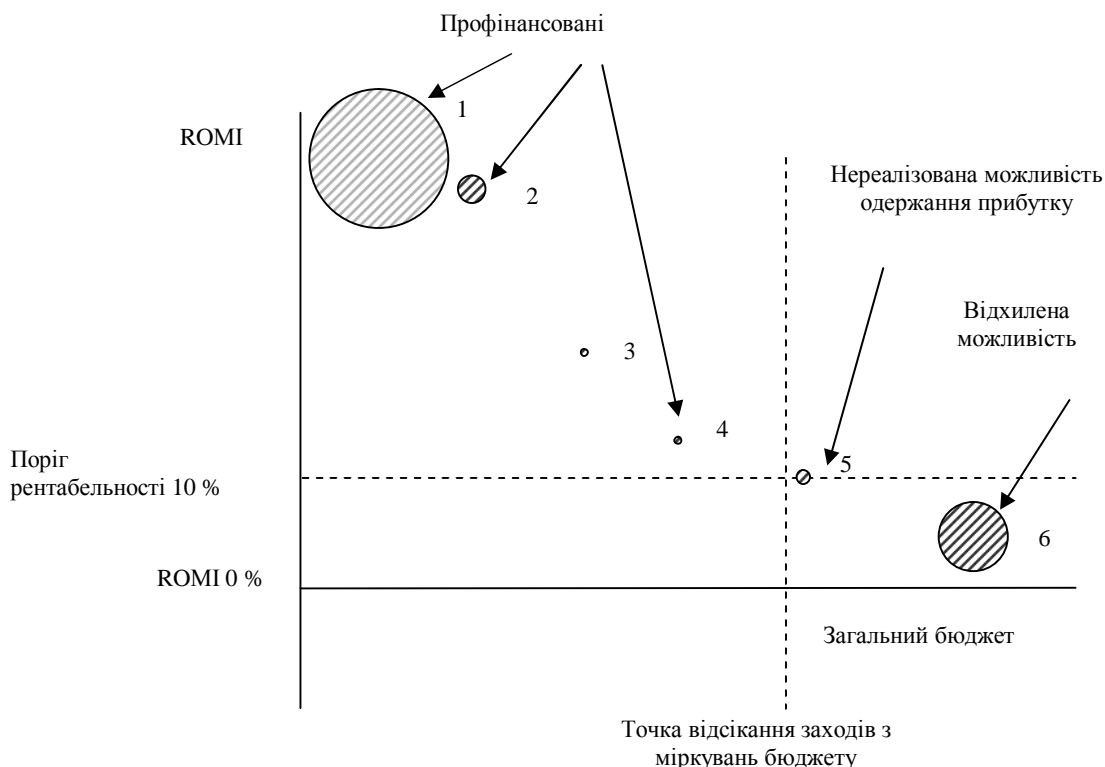


Рис. 3. Карта позиціонування маркетингових заходів ТзОВ “СофтСерв” за рентабельністю інвестицій  
Джерело: розроблено автором

### Висновки

Бюджетом маркетингу необхідно управляти безперервно. На рівні керівництва організації повинен бути організований процес, який дозволить встановити правила перегляду бюджету протягом року. Щоб реалізувати завдання максимізації прибутку, необхідно переглядати маркетингові програми у міру того, як прогнозні значення результатів тих або інших заходів замінюватимуться фактичними. Інвестиції в недостатньо прибуткові маркетингові заходи повинні перерозподілятися на користь більш рентабельних програм.

Технологія управління маркетинговими заходами може мати істотне значення як під час первинної розробки бюджету, так і під час його коректування. Завдяки комп'ютерним програмам управління проектами керівники мають доступ до результатів маркетингових програм і їх прогнозів. Розроблені спеціально на замовлення підприємства, застосування можуть бути використані для автоматичного ранжирування програм по прогнозних значеннях ROMI, порівняльного аналізу результатів з прогнозами і видачі попереджень у разі, коли необхідно перерозподілити засоби.

### Перспективи подальших досліджень

На практиці може виникнути не тільки необхідність перерозподілу бюджету маркетингу між різними маркетинговими підрозділами, але й потреба в коректуванні порогу рентабельності протягом року. Зміну порогу рентабельності не варто плутати із зміною цілей маркетингу. Фахівці з маркетингу повинні бути мотивовані до досягнення максимально можливої рентабельності. Поріг рентабельності необхідно встановлювати на якомога нижчому рівні – так, щоб всі заходи, здатні принести спричинити повернення, були профінансовані. Отже, предметом подальших досліджень автора буде обґрунтування прийнятного рівня рентабельності маркетингових витрат.

1. Ленскольд Дж. Рентабельность инвестиций в маркетинг. Методы повышения прибыльности маркетинговых компаний / Дж. Ленскольд; пер. с англ. по ред. В.Б. Колчанова и М.А. Карлика. – СПб.: Питер; 2005. – 272 с. 2. Пилипенко А.А. Організація обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Наукове видання / А.А. Пилипенко. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 276 с. 3. Білик М.С. Аналіз результативності діяльності маркетингових служб підприємства / М.С. Білик, Г.І. Кіндрацька, В.М. Білик // Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка”. – 2008. – № 633: Логістика. – С. 43–50. 4. Шоу Р. Прибыльный маркетинг: окупается ли ваш маркетинг? / Р. Шоу, Д. Меррик; пер. с англ. – К.: Companion Group, 2007. – 496 с. 5. Koszty i efekty dzialan marketingowych // Praca zbiorowa pod red. Lechosława Garbarskiego. – Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie; 2008. – 198 s