

*Бабенкова Ю.А.*

Московский физико-технический институт

### **Планирование и оперативное управление маркетинговым бюджетом с помощью методики освоенного объема**

Одна из ключевых задач управления в маркетинге – задача планирования и оперативного управления маркетинговым бюджетом. Сложность задачи заключается в том, что окружающая среда (ситуация на рынке, действие конкурентов, используемые маркетинговые инструменты) непостоянна, а ее изменения трудно прогнозируемы. В таких условиях особое значение приобретает оперативное управление.

Сформулируем задачу в терминах методики освоенного объема. Будем рассматривать рекламную кампанию как проект, а продажи как результат проекта. Таким образом суммарные затраты проекта фактически являются бюджетом рекламной кампании, объем работ по проекту трактуется как объем продаж, а эффективность проекта есть рентабельность вложенных средств.

Для начала выведем зависимость спроса от маркетингового бюджета. Для этого воспользуемся принципами модели Видэйла и Волфа [1], устанавливающей связь между объемом продаж или выручкой и расходами на рекламу. Зависимость будет иметь следующий вид:

$$s(t) = \frac{S * \beta * A}{\beta * A + S - \lambda * S} \left(1 - \exp\left(-\frac{(\beta * A + S - \lambda * S)t}{S}\right)\right),$$

где  $s(t)$  – объем продаж,  $A$  – затраты на рекламу,  $S, \lambda, \beta$  – коэффициенты, определяющие эффективность рекламной кампании.

В литературе [2] довольно подробно исследован частный случай использования методики освоенного объема в предположении, что

- 1) скорость изменения объема пропорциональна ресурсу,
- 2) количество ресурса постоянно во времени.

В нашем случае оба предположения неверны. Скорость изменения объема имеет нелинейную зависимость от ресурса, определяемую моделью Видэйла и Волфа. Количество ресурса также не обязано быть постоянным во времени, более того, на практике напротив характерна так называемая сезонность рекламных затрат.

Поэтапно отказываясь от обоих ограничений, мы получаем описание задач планирования и оперативного управления для нашего случая.

Применение методики освоенного объема позволяет до старта рекламной кампании решать следующие задачи планирования: определение оптимального рекламного бюджета, позволяющего получить максимальную прибыль; определение бюджета, позволяющего достичь поставленного объема продаж в определенное время; определение времени, необходимого для достижения поставленных продаж при ограничении на бюджет и т.п. Решение этих задач помогает оценить упущенную выгоду, штрафы или санкции за перерасход бюджета или задержки в реализации рекламной кампании.

Решение задач оперативного управления в рамках нашей модели позволяет внести коррективы в ход рекламной кампании в случае невыполнения плановых показателей по освоению бюджета, срокам или продажам. С помощью методики освоенного объема возможно вернуть целевые показатели к плановым, корректируя объем рекламного бюджета или интенсивность его освоения, либо спрогнозировать будущие значения целевых параметров с учетом реальной ситуации на рынке.

Интересно, что отказ от вышеперечисленных ограничений (в частности от предположения о постоянстве количества ресурса во времени) приводит к необходимости внедрения такого инструмента управления, как контрольные точки. В противном случае однократное наблюдение текущей ситуации не позволяет однозначно определить причины отклонения от плана, а следовательно, применить ту или иную схему оперативного управления.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Ламбен Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. — СПб.: Питер, 2007.
2. *Колосова Е.В., Новиков Д.А., Цветкова А.В.* Методика освоенного объема в оперативном управлении проектами. — М.: ООО НИЦ Апостроф, 2000.