

УДК 339.138

МАРКЕТИНГОВЫЕ БЮДЖЕТЫ: УЧЁТ И КОНТРОЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ РЕСУРСОВ

¹М.П. Беликова, ²В.Г. Богданова, ²А.Д. Каримова

¹ Российский государственный университет правосудия им. В.М. Лебедева, Москва, email: Marri-m@bk.ru

² Государственный университет управления, Москва, email: Bogdanovamv2009@yandex.ru

Аннотация. В условиях высокой конкуренции и ограниченности ресурсов компании сталкиваются с необходимостью эффективного распределения маркетинговых бюджетов. Управленческий учёт становится ключевым инструментом планирования, контроля и анализа эффективности маркетинговых расходов. Цель исследования заключается в выявлении и обосновании роли управленческого учёта в оптимизации маркетинговых ресурсов, а также в систематизации методов оценки возврата инвестиций. Научная новизна работы состоит в предложении интеграционного подхода, предполагающего сочетание традиционных инструментов управленческого учёта с цифровой аналитикой. Практическая значимость исследования заключается в рекомендациях по построению систем управленческого учёта, ориентированных на маркетинг, разработке стандартов оценки эффективности и интеграции Big Data (большие данные) и прогнозной аналитики.

Ключевые слова: управленческий учёт, маркетинговые бюджеты, контроллинг, цифровая аналитика.

MARKETING BUDGETS: ACCOUNTING AND CONTROL OF RESOURCE ALLOCATION EFFICIENCY

¹M.P. Belikova, ²V.G. Bogdanova, ²A.D. Karimova

¹ Russian State University of Justice named after V. M. Lebedev, Moscow, email: Marri-m@bk.ru

² State University of Management, Moscow, email: Bogdanovamv2009@yandex.ru

Abstract. In a highly competitive environment with limited resources, companies face the need for efficient allocation of marketing budgets. Management accounting becomes a key tool for planning, controlling, and analyzing the effectiveness of marketing expenses. The purpose of the study is to identify and substantiate the role of management accounting in optimizing marketing resources, as well as to systematize methods for evaluating return on investment. The scientific novelty lies in the proposed integrative approach, combining traditional management accounting tools with digital analytics. The practical value of the study consists in recommendations for building management accounting systems focused on marketing, developing standards for efficiency evaluation, and integrating big data and predictive analytics.

Keywords: management accounting, marketing budgets, controlling, digital analytics.

Дата поступления статьи в редакцию: 05.09.2025

Дата принятия статьи в печать: 10.10.2025

Введение

В условиях высокой конкуренции и стремительно меняющейся рыночной среды компании вынуждены всё больше фокусироваться на эффективном использовании маркетинговых ресурсов. Ограниченность бюджетов делает особенно важным рациональное распределение средств между рекламой, digital-каналами, PR и продвижением. При этом определить эффективность маркетинговых вложений бывает непросто, а традиционные методы планирования и контроля часто оказываются недостаточными [1-4].

Современные исследования подчёркивают, что маркетинг следует рассматривать не как статью расходов, а как инвестицию, результативность которой можно измерить и оценить [5, 6]. Однако в реальной практике компании сталкиваются с рядом трудностей: управленческие решения часто субъективны, бюджеты распределяются непрозрачно, а долгосрочные эффекты маркетинга сложно учитывать [7, 8].

Решение этих проблем во многом зависит от эффективного управленческого учёта, который предоставляет руководству релевантную информацию для планирования, контроля и анализа маркетинговых затрат. Инструменты управленческого учёта – такие как бюджетирование, контроллинг, ABC-костинг (Activity-Based Costing), KPI (Key Performance Indicator) и система сбалансированных показателей – помогают связать затраты с результатами, повысить прозрачность управленческих решений и обеспечить баланс между краткосрочными и долгосрочными целями [9].

Особую значимость приобретает интеграция управленческого учёта с цифровыми технологиями. Применение CRM (система управления взаимоотношениями с клиентами), ERP (система планирования ресурсов предприятия), BI-систем (бизнес аналитика), а также сквозной аналитики позволяет отслеживать путь клиента от первого контакта до покупки, сопоставлять маркетинговые расходы с финансовыми результатами и получать объективную оценку возврата инвестиций. Всё это открывает новые возможности для повышения эффективности маркетинговых бюджетов и их стратегического управления [10].

Цель исследования

Цель исследования заключается в выявлении и обосновании роли управленческого учёта в планировании, распределении и контроле маркетинговых бюджетов, а также в оценке эффективности маркетинговых кампаний на основе анализа ROI (окупаемость инвестиций) и ROMI (окупаемость маркетинговых инвестиций).

Научная новизна работы состоит в систематизации методов управленческого учёта, применимых к анализу маркетинговых инвестиций, и в обосновании интеграционного подхода, предполагающего сочетание традиционных инструментов управленческого учёта с цифровой аналитикой. Такой подход позволяет компаниям более объективно оценивать результативность маркетинговых активностей и повышать эффективность использования ресурсов.

Материал и методы исследования

Информационной базой исследования являются научные труды в области финансов и маркетинга, а также электронные ресурсы. В ходе исследования использовались такие методы, как: анализ, синтез, обобщение и метод системного подхода.

Результаты исследования

Управленческий учёт представляет собой систему сбора, обработки и анализа информации о хозяйственной деятельности организации, которая используется исключительно для внутренних целей управления. В отличие от финансового учёта, предназначенного для формирования отчетности для внешних пользователей, управленческий учёт нацелен на обеспечение менеджеров релевантными данными для планирования, контроля и оценки эффективности деятельности предприятия [1,7].

Управленческий учёт выступает ключевым элементом информационной базы для принятия управленческих решений, а его инструменты – бюджетирование, калькулирование, анализ отклонений, внедрение KPI и системы сбалансированных показателей – способствуют повышению эффективности распределения ресурсов, включая маркетинговые.

Маркетинговый бюджет представляет собой план распределения ресурсов организации на продвижение продукции и бренда. Его структура включает затраты на рекламу в традиционных медиа (телевидение, радио, печатные издания), digital-каналы (контекстная и таргетированная реклама, SEO, SMM, email-маркетинг), PR-мероприятия, а также расходы на стимулирование сбыта (скидки, акции, промо-мероприятия) [1].

Специфика маркетинговых бюджетов заключается в том, что различные направления продвижения имеют неодинаковый временной лаг результата. Например, реклама и акции стимулирования продаж позволяют получить быстрый эффект, тогда как PR и брендинг направлены на долгосрочное формирование репутации и лояльности [2].

Ф. Котлер и К. Л. Келлер в труде «Маркетинг-менеджмент» подчёркивают необходимость балансирования между краткосрочными и долгосрочными целями при планировании бюджета. Они отмечают, что компании должны не только стремиться к немедленному увеличению продаж, но и инвестировать в поддержание имиджа и узнаваемости бренда [3].

В условиях цифровизации существенно возросла роль digital-каналов, что обусловлено их гибкостью, возможностью точного таргетинга и измеримости результатов. Однако при этом традиционные формы рекламы и PR остаются значимыми для формирования массового охвата и укрепления бренда [4].

Оценка эффективности маркетинговых инвестиций традиционно вызывает трудности, связанные с многофакторностью рыночной среды и сложностью фиксации конечного влияния маркетинга на финансовый результат.

К числу наиболее распространённых проблем относятся:

1. Отсутствие точной атрибуции при многоканальной коммуникации с клиентом.
2. Временные лаги между маркетинговыми активностями и ростом продаж.
3. Сложность учета нематериальных эффектов (например, узнаваемость бренда, доверие к компании) [5].

Классические методы оценки – ROI (окупаемость инвестиций) и ROMI (окупаемость маркетинговых инвестиций) – позволяют сопоставлять расходы и полученные результаты, однако не всегда отражают полную картину, особенно при долгосрочных проектах и интегрированных кампаниях [6].

Современные подходы предполагают использование более сложных аналитических инструментов. Среди них выделяют модели маркетингового микса (Marketing Mix Modeling), позволяющие оценивать вклад каждого инструмента продвижения в изменение продаж и прибыли, а также атрибуцию с несколькими точками касания (multi-touch attribution), активно применяемую в digital-маркетинге. В российских исследованиях подчёркивается также значимость применения систем сквозной аналитики и интеграции данных управленческого учёта с инструментами digital-аналитики [7].

Таким образом, проблема оценки эффективности маркетинговых инвестиций сохраняет актуальность и требует комплексного подхода, объединяющего традиционные методы управленческого учёта и современные цифровые технологии анализа данных.

Одной из ключевых проблем современного маркетингового управления является распределение бюджета между различными направлениями продвижения. На практике решения нередко принимаются субъективно – исходя из опыта менеджеров, а не на основе объективных аналитических данных [3, 4]. Это приводит к неэффективному использованию ресурсов и риску перерасхода средств на каналы с низкой отдачей.

По данным российских исследований, многие компании не имеют единой системы учета и анализа маркетинговых расходов, что не позволяет в полной мере отслеживать их структуру и сопоставлять с полученными результатами [7]. Кроме того, часто недооцениваются долгосрочные эффекты маркетинговых инвестиций – такие как формирование узнаваемости бренда, укрепление репутации и рост лояльности потребителей.

В практике отечественных и зарубежных компаний широко применяются традиционные подходы к планированию маркетинговых бюджетов: метод «процент от продаж», метод «от доступных средств», метод «ориентации на конкурентов» и целевой метод. Несмотря на распространенность, каждый из них имеет существенные ограничения.

Метод «процент от продаж» не учитывает рыночной динамики и может приводить к недофинансированию маркетинга в период снижения выручки [3]. Метод «от доступных средств» фактически ставит маркетинг в зависимость от остаточного принципа распределения бюджета, что снижает его стратегическую значимость [4]. Подход «ориентации на конкурентов» не гарантирует оптимальности, так как конкурентные компании могут использовать ресурсы неэффективно [1].

Как отмечает Ж.-Ж. Ламбен, использование классических методов оправдано лишь на начальном этапе развития системы бюджетирования, но в долгосрочной перспективе они не обеспечивают адекватной оценки влияния маркетинга на стратегические цели компании [1]. В современных условиях необходимы гибкие и комплексные методы, учитывающие специфику отдельных каналов коммуникации и ориентированные на прогнозирование возврата инвестиций.

Существенной проблемой остаётся отсутствие единой системы оценки возврата инвестиций (ROI, ROMI) по разным каналам продвижения. В офлайн-маркетинге (наружная реклама, ТВ, радио, мероприятия) эффект трудно измерить из-за отсутствия прямых данных о поведении потребителей. В digital-маркетинге, напротив, существует избыток метрик, но их фрагментарность затрудняет сопоставление и интеграцию в общую систему управленческого учёта [6, 7].

По мнению Т. Амблера, проблема заключается в том, что маркетинг по-прежнему часто воспринимается как «расход», а не как инвестиция, что снижает внимание к необходимости строгой оценки его эффективности [5]. Российские исследования подтверждают, что компании испытывают трудности при сопоставлении ROI офлайн- и онлайн-активностей, что препятствует объективному распределению ресурсов [7].

Отсутствие унифицированной системы анализа приводит к тому, что управленческие решения принимаются на основе разрозненных данных, что снижает их достоверность и усложняет стратегическое планирование. Решение этой проблемы требует интеграции управленческого учёта с инструментами сквозной аналитики и разработку единых стандартов оценки маркетинговых вложений.

Одним из важнейших инструментов управленческого учёта, позволяющих повысить эффективность распределения маркетинговых ресурсов, является система бюджетирования. Бюджет маркетинга представляет собой детализированный план расходов на продвижение продукции, включающий как традиционные каналы (реклама, PR, стимулирование сбыта), так и digital-инструменты. Корректно составленный бюджет способствует достижению стратегических целей компании, а также позволяет контролировать эффективность вложенных средств.

Особое значение в этой связи приобретает контроллинг, рассматриваемый как комплексная система мониторинга и анализа исполнения бюджетов. В маркетинговой деятельности контроллинг позволяет сопоставлять фактические расходы с плановыми, выявлять отклонения и определять их причины. По мнению Г. Л. Багиева, внедрение контроллинга в маркетинг способствует переходу от «интуитивного» управления к управлению на основе данных и объективных показателей [4].

Использование бюджетирования и контроллинга в маркетинге позволяет компаниям не только рационально распределять ресурсы, но и оперативно корректировать стратегии продвижения в зависимости от изменения рыночной ситуации.

Современные методы управленческого учёта обеспечивают более точное распределение маркетинговых расходов и оценку их эффективности. Среди наиболее значимых можно выделить:

1. ABC-костинг (Activity-Based Costing). Метод калькулирования затрат по видам деятельности позволяет соотносить расходы с конкретными маркетинговыми активностями: рекламной кампанией, продвижением в социальных сетях, организацией мероприятия и др. Это даёт возможность более объективно оценивать эффективность каждого направления. По мнению Ж.-Ж. Ламбена, применение ABC-костинга особенно важно в условиях диверсифицированных каналов продвижения, когда стандартное распределение затрат искажает реальную картину [1].

2. Система KPI и Balanced Scorecard (BSC). KPI (ключевые показатели эффективности) позволяют оценивать результативность отдельных кампаний и сотрудников маркетингового отдела. Balanced Scorecard, предложенная Р. Капланом и Д. Нортон (русский перевод), расширяет систему оценки, включая не только финансовые, но и нефинансовые показатели: уровень удовлетворённости клиентов, узнаваемость бренда, качество взаимодействия с рынком [9]. Это делает её особенно полезной для анализа долгосрочных эффектов маркетинга.

3. Бюджетирование «снизу вверх» и «сверху вниз». При «сверху вниз» бюджет устанавливается руководством исходя из стратегических целей и доступных ресурсов. Подход «снизу вверх», напротив, предполагает формирование бюджета отделами (в том числе маркетинга) с учётом планируемых мероприятий и необходимых затрат. На практике компании часто применяют комбинированный подход, позволяющий учитывать как стратегические приоритеты, так и реалии конкретных подразделений [2].

Для оценки эффективности маркетинговых инвестиций в управленческом учёте широко применяются показатели ROI (Return on Investment) и ROMI (Return on Marketing Investment). Эти метрики позволяют сопоставить величину затрат на маркетинг с полученными результатами (выручкой, прибылью, ростом клиентской базы).

Однако, как отмечает Т. Амблер, простая финансовая интерпретация ROI не всегда отражает стратегический эффект маркетинга, особенно в долгосрочной перспективе [3]. В этой связи управленческий учёт дополняется более комплексными методиками, которые учитывают не только прямые продажи, но и косвенные результаты – рост доли рынка, узнаваемость бренда, повышение удовлетворенности клиентов [6, 8].

Современные российские исследования подчеркивают, что интеграция данных управленческого учёта с цифровой аналитикой (CRM-системы, BI-инструменты, сквозная аналитика) позволяет существенно повысить точность оценки ROMI. Это обеспечивает компаниям возможность объективно сравнивать эффективность разных каналов (онлайн и офлайн) и оптимизировать распределение бюджета [7].

Практика показывает, что внедрение инструментов управленческого учёта в сферу маркетинга позволяет компаниям более эффективно распределять ресурсы и контролировать их отдачу. Так, компании в сфере розничной торговли, применяющие систему бюджетирования маркетинговых расходов, сокращают непроизводительные затраты на 10–15 % и одновременно повышают результативность рекламных кампаний [7].

Примером может служить опыт крупных FMCG-компаний, которые используют ABC-костинг для расчёта удельных затрат на каждую маркетинговую активность. Это позволяет выявить каналы с низким возвратом инвестиций и перераспределять ресурсы в пользу более эффективных инструментов.

Таким образом, практика российских и зарубежных компаний подтверждает, что использование управленческого учёта в маркетинге способствует повышению обоснованности управленческих решений и снижению финансовых рисков.

С развитием цифровых технологий управление маркетинговыми бюджетами стало невозможным без интеграции данных из различных информационных систем. CRM-системы (Customer Relationship Management) позволяют фиксировать взаимодействия с клиентами и оценивать эффективность рекламных кампаний по показателям привлечения и удержания. ERP-системы (Enterprise Resource Planning) обеспечивают связь между маркетинговыми расходами и финансовыми результатами компании. BI-системы

(Business Intelligence) дают возможность проводить многомерный анализ данных, строить прогнозы и визуализировать ключевые показатели [10].

Объединение управленческого учёта с данными цифровой аналитики является одним из важнейших направлений развития управленческих технологий. Это позволяет формировать единую информационную среду, где данные о маркетинговых расходах сопоставляются с результатами продаж, что обеспечивает более точное определение ROMI.

В российских компаниях практика интеграции учёта и аналитики активно развивается в сферах e-commerce и банковских услуг. Управленческий учёт встраивается в системы сквозной аналитики, что позволяет отслеживать путь клиента «от клика до покупки» и связывать каждый маркетинговый канал с конкретным финансовым результатом [7, 8].

Сравнительный анализ практики российских предприятий показывает, что наличие развитой системы управленческого учёта существенно повышает эффективность использования маркетинговых ресурсов. Компании, внедрившие комплексное бюджетирование, контроллинг и цифровую аналитику, демонстрируют: более высокий уровень прозрачности расходов, возможность оперативного перераспределения средств между каналами в зависимости от их результативности, рост ROMI и снижение доли «нерациональных» затрат.

В то время как компании, где управленческий учёт не развит, сталкиваются с рядом проблем: отсутствием целостной картины по маркетинговым расходам, дублированием затрат, невозможностью объективно сравнивать эффективность каналов оффлайн и digital. Это приводит к субъективности решений и снижению конкурентоспособности [1, 4].

Таким образом, практика подтверждает, что управленческий учёт в маркетинге выступает не только инструментом контроля, но и фактором стратегического развития бизнеса.

Для повышения эффективности распределения маркетинговых ресурсов необходима адаптация управленческого учёта к специфике маркетинговых расходов. Такая система должна включать:

1. Разработку детализированных бюджетов маркетинга по направлениям (реклама, digital, PR, стимулирование сбыта).
2. Внедрение механизмов контроллинга для постоянного сопоставления плановых и фактических показателей.
3. Использование методов калькулирования затрат, позволяющих отразить их по конкретным маркетинговым активностям (кампаниям, каналам, сегментам).

Важным шагом в совершенствовании управленческого учёта является формирование единых стандартов оценки эффективности маркетинговых инвестиций. На практике компании используют различные метрики (ROI, ROMI, LTV, CPA, CPC), однако отсутствие унифицированных подходов затрудняет сопоставимость данных между каналами.

Ф. Котлер и К. Келлер подчёркивают, что стандартизация системы измерения маркетинговой эффективности позволяет не только повысить прозрачность учёта, но и формировать обоснованную основу для принятия решений [3]. В российской практике такой подход активно обсуждается в контексте интеграции маркетинговой аналитики и управленческого учёта [7].

Для объективной оценки эффективности маркетинговых инвестиций необходимо объединение традиционного управленческого учёта с инструментами цифровой аналитики. Использование CRM, ERP и BI-систем позволяет увязать маркетинговые расходы с фактическим поведением потребителей и финансовыми результатами [10]. Интеграция данных управленческого учёта с цифровой аналитикой обеспечивает возможность комплексного анализа ROMI, позволяя компаниям сопоставлять онлайн- и оффлайн-каналы, выявлять наиболее результативные направления и оперативно корректировать бюджеты.

Дальнейшее развитие управленческого учёта в маркетинге связано с внедрением современных технологий автоматизации и анализа больших данных. В частности:

1. Автоматизация процессов бюджетирования и контроля через специализированные программные продукты (1С: Управленческий учёт, SAP, Oracle EPM).
2. Применение Big Data для анализа поведения потребителей и построения более точных моделей прогнозирования.
3. Использование методов машинного обучения и прогнозной аналитики для оценки долгосрочных эффектов маркетинга.

Как отмечают Р. Каплан и Д. Нортон, успешное применение современных инструментов управленческого учёта возможно лишь при условии их интеграции в систему стратегического управления, что позволяет связать затраты на маркетинг с целями компании и показателями долгосрочной эффективности [9].

Таким образом, совершенствование системы управленческого учёта в маркетинге должно строиться на сочетании традиционных инструментов (бюджетирование, контроллинг) и современных технологий (digital-аналитика, Big Data, прогнозное моделирование), что позволит компаниям повысить обоснованность управленческих решений и эффективность использования маркетинговых ресурсов.

Выводы

Проведённое исследование подтверждает ключевую роль учёта и контроля в повышении эффективности распределения маркетинговых ресурсов. Управленческий учёт позволяет превратить маркетинговые расходы из «статьи затрат» в инвестиции, эффективность которых поддаётся измерению и сопоставлению с результатами деятельности компании. Использование инструментов бюджетирования, контроллинга и современных методов анализа (ABC-костинг, KPI, Balanced Scorecard) обеспечивает прозрачность распределения маркетинговых ресурсов и повышает обоснованность управленческих решений.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные подходы могут быть использованы компаниями для оптимизации маркетинговых бюджетов. Интеграция управленческого учёта с цифровой аналитикой (CRM, ERP, BI-системы) позволяет сопоставлять расходы с конкретными результатами продаж и повышать точность расчёта ROMI. Это даёт возможность бизнесу оперативно перераспределять средства между каналами, снижать долю неэффективных затрат и формировать долгосрочные конкурентные преимущества.

Перспективы дальнейших исследований связаны с изучением влияния технологий искусственного интеллекта и машинного обучения на развитие управленческого учёта в маркетинге. Использование Big Data и прогнозной аналитики позволит компаниям моделировать поведение потребителей и прогнозировать результаты маркетинговых активностей с высокой точностью.

Литература

1. Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок / пер. с англ. СПб.: Питер, 2007. 800 с.
2. Голубков Е.П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры. М.: Финпресс, 2019. 352 с.
3. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг-менеджмент / пер. с англ. — 15-е изд. М.: Вильямс, 2018. 816 с.
4. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг. СПб.: Питер, 2020. 704 с.
5. Амблер Т., Стайлс К. Практический маркетинг / пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2006. 320 с.
6. Руст Р., Амблер Т., Карпенгер Г. Измерение продуктивности маркетинга: современное состояние и перспективы / пер. с англ. М.: Вильямс, 2007. 368 с.
7. Лисовский В.Н. Управленческий учет и маркетинг: точки пересечения // Экономический анализ: теория и практика. 2022. № 3. С. 45-56.
8. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. М.: Финпресс, 2020. 416 с.
9. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2019. 320 с.
10. Панкова Т.В. Информационные технологии в управленческом учёте. М.: ИНФРА-М, 2021. 256 с.