- ноября 2017 г. - С. 234 - 235. URL: https://inafran.ru/sites/default/files/news_file/materialy-xvi_shma.pdf (дата обращения 01.12.2017).
2. Африка: современные стратегии экономического развития / И.О. Абрамова, Е.В. Морозенская. – М.: Институт Африки РАН, 2016. – 432 с.
 3. Константинова О.В. Современное состояние и перспективы экономической интеграции в Центральной Африке (на примере ЭККАС и СЕМАК): автореф. дис. ... канд. эконом.наук: 08.00.14. / Константинова Ольга Владимировна. – М, 2017. – 22с.
 4. Африка сделала решительный шаг // Правдоруб, 29 марта 2018 г. URL: <https://pravdoryb.info/afrika-sdelala-reshitelnyy-shag.html> (дата обращения 22.08.2018).
 5. Морозенская Е.В. Африканская континентальная зона свободной торговли: первый шаг к созданию Африканского экономического сообщества? / ФГБУН Институт Африки РАН/ Актуальный комментарий, 03.09.2018 г. / URL: <https://inafran.ru/node/1698> (дата обращения 03.09.2018).

Носкова Н.Ю.

Маркетинговое бюджетирование

ФНПЦ АО «НПО «Марс»

(Россия, Ульяновск)

doi:10.18411/spc-08-10-2018-05

idsp: 000001:spc-08-10-2018-05

Маркетинговое бюджетирование обеспечивает успешное развитие организации при интенсивном развитии рынка. Грамотно разработанный бюджет маркетинга позволяет организации реализовать максимально возможное количество товара и возместить все издержки, касающиеся в первую очередь производственной и аналитической сферы, одновременно получив большую прибыль.

В наиболее крупных организациях маркетинговое бюджетирование сочетает в себе планирование, координацию и коммуникацию, мотивацию и оценку эффективности, причем все эти элементы определены как очень важные. Развитые организации уделяют огромное внимание процессу согласования бюджета и стремятся к тому, чтобы вовлеченные в процесс сотрудники, представители отделов маркетинга, контроллинга и других подразделений — были удовлетворены результатами. Руководители вовлекают в этот процесс наибольшее число функциональных подразделений по сравнению с другими компаниями, и они более высоко оценивают проделанную работу по координации бюджета.

Под бюджетом маркетинга понимают маркетинговый план, представленный натуральными и денежными средствами. Маркетинговый бюджет дает представление о размере доходов, расходов и прибыли предприятия. Процесс формирования бюджета представляет собой преобразование внесенных в маркетинговый план проектов в расходы с последующим возмещением их из вырученных средств от сбыта продукции.

В качестве главной цели формирования бюджета маркетинга можно определить распределение ресурсов таким образом, чтобы были использованы все возможности для достижения финансовых задач. Бюджет маркетинга позволяет выделить главные и второстепенные задачи и стратегии в сфере маркетинга, грамотно воспользоваться ресурсами и плодотворно осуществлять административные функции.

На формирование бюджета маркетинга оказывают влияние:

- экономическое развитие государства;
- принадлежность к тем или иным отраслям;
- размер организации, ее положение и притязания на рынке;
- вид производимой продукции и ее новизна;
- специфика стратегии развития предприятия и то, насколько его волнует собственный авторитет;
- уровень конкуренции на рынке.

Бюджет маркетинга в количественной форме отражает ожидания руководства относительно будущих доходов, финансового состояния предприятия.

Бюджет маркетинга обладает следующими особенностями:

- может формироваться как на временной интервал, так и для конкретного мероприятия (отдельной процедуры, исследования, акции);
- за издержки принимаются траты организации на проведение различных маркетинговых компаний;
- в качестве доходов рассматриваются операции качественного и количественного характера, определяющие результативность маркетинговых мероприятий.

В бюджет маркетинга входят издержки по таким направлениям работы организации, как:

- изучение и оценка состояния определенных рыночных отделов, которое может быть конъюнктурным, средне- или долгосрочным;
- гарантированное сохранение высокой конкурентоспособности товаров;
- обеспечение эффективного продвижения продукции;
- осуществление информационного сообщения между компанией и ее клиентами, для чего применяется реклама, различные способы действенного стимулирования реализации продукции, участие разнообразных маркетинговых мероприятиях;
- создание безопасной сети реализации товаров [1, С. 145].

Определение затрат на маркетинг, распределенных по его элементам и функциям является достаточно сложной задачей. Обычно она выполняется в три этапа.

На первом этапе происходит изучение бухгалтерской отчетности, сопоставление поступлений от продаж и валовой прибыли с текущими статьями расходов.

Второй этап предполагает пересчет расходов по функциям маркетинга: расходы на маркетинговые исследования, маркетинговое планирование, управление и контроль, рекламу, персональные продажи, хранение, транспортировку и т.д.

На третьем этапе осуществляется разбивка маркетинговых расходов по функциям применительно к отдельным товарам, методам и формам реализации, рынкам (сегментам), каналам сбыта и т.д.

При расчете маркетингового бюджета используют традиционные методики, применяемые в бюджетировании:

- «снизу-вверх»: бюджет разрабатывается рядовым руководителем, после чего отправляется на утверждение руководителям более высокого уровня;
- «снизу-вверх/сверху вниз»: предложения рядовых руководителей перед утверждением проверяются и исправляются руководителями высшего звена;
- «сверху вниз/снизу-вверх»: нормативные ограничения бюджета вводит высшее руководство, после чего постатейные бюджеты передаются администраторам [2, С. 129].

Определение способа формирования бюджета маркетинга зависит от того, насколько ответственно организация подходит к анализу эффективности этого вида деятельности.

В практике маркетинга используются различные методы формирования бюджета маркетинга. Однако очевидно, что ни один из них не является универсальным и совершенным.

Среди многообразия методов, наиболее распространёнными являются следующие.

Метод финансирования «от возможностей» применяется предприятиями, ориентированными на производство, а не на маркетинг. На долю последнего обычно приходится лишь то, что остается после удовлетворения запросов производства как такового. Единственное преимущество метода, — отсутствие каких-либо серьезных конфликтов с производственными подразделениями из-за их безусловного приоритета. Несовершенство метода проявляется, прежде всего, в абсолютной произвольности выделения конкретных сумм, их непредсказуемость из года в год и, как следствие, — невозможность разработки долгосрочных маркетинговых программ и планирования комплекса маркетинга.

Метод «фиксированного процента» основан на отчислении определенной доли от достигнутого или предполагаемого объема сбыта. Этот метод достаточно прост и часто применяется на практике. Однако он же и наименее логичен. При ориентации на результаты завершившегося периода развитие маркетинга становится возможным только при условии его предыдущих успехов. Если же налицо рыночная неудача и объем продаж уменьшается, то вслед за этим пропорционально падает и величина отчислений на маркетинг.

Метод «ориентации на конкурента» предполагает учет практики и уровня затрат на маркетинг конкурирующих предприятий с поправкой на соотношение сил и долю рынка. Для его реализации необходимо наличие ряда условий. Во-первых, следует подобрать конкурента, близкого по ресурсам, интересам и рыночной позиции. Во-вторых, требуется хотя бы приблизительно определить размеры его маркетингового бюджета, что весьма затруднительно. Если усилия конкурента по рекламе и стимулированию сбыта заметны на рынке и могут быть хотя бы приблизительно установлены, то затраты на проведение маркетинговых исследований и разработку товаров оценить достаточно сложно. Кроме того, такой метод разработки бюджета маркетинга не отличается устойчивой оптимальностью, хотя и дает возможность использования коллективного опыта.

Метод «максимальных расходов» предполагает, что на маркетинг необходимо расходовать как можно больше средств. При всей прогрессивности такого подхода его слабость состоит в пренебрежении способами оптимизации расходов. Более того, с учетом достаточно значительного временного интервала между осуществлением затрат на маркетинг и достижением результатов использование этого метода может слишком быстро привести предприятие к труднопреодолимым финансовым затруднениям и, вследствие этого, к отходу от маркетинговой концепции.

Метод «соответствия целям и задачам» требует стройной системы четко сформулированных целей и задач. Суть метода сводится к суммированию затрат, которые предстоит произвести в рамках отдельных маркетинговых мероприятий, обеспечивающих достижение соответствующих целей.

Метод «учета программы маркетинга» предполагает расчет затрат на реализацию различных вариантов комплекса маркетинга в зависимости от альтернатив маркетинговой стратегии [3, С. 167].

Принимая во внимание недостатки, присущие каждому из приведенных методов в отдельности, следует отметить, что наиболее обоснованным будет бюджет, составленный на основе применения интегрированного подхода с использованием отдельных элементов всех рассмотренных приемов.

Определение наиболее эффективного способа формирования бюджета маркетинга зависит от того, насколько ответственно организация подходит к анализу результативности этого вида деятельности. В основе всего лежит понятие «функция реакции продаж», которое обозначает прогноз возможного объема реализации товаров

при различных показателях издержек на маркетинговые мероприятия. В этом случае предстоит решить довольно противоречивый вопрос о том, каким образом и в каких размерах можно осуществлять инвестирование в маркетинговую деятельность. Таким образом, наиболее эффективными являются методы «цель-задание» и учет маркетинговых проектов.

Эффективная реализация маркетингового бюджетирования позволяет извлечь ряд выгод:

- планирование направляет руководителей на перспективы;
- ведет к более четкой координации предпринимаемых организацией усилий;
- ведет к установлению показателей деятельности для последующего контроля;
- позволяет предприятию четче определять свои задачи и политические установки;
- делает предприятие более подготовленным к внезапным переменам.

1. Еремин В.Н. Маркетинг. Основы и маркетинг информации: учебник / В.Н. Еремин. – М.: КноРУс, 2014, 315 с.
2. Каменева В.Н. Маркетинговые исследования: учебное пособие / Н.Г. Каменева. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011, 289 с.
3. Музыкант В.Л. Интегрированные маркетинговые коммуникации: Учебное пособие / В.Л. Музыкант. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013, 245 с.

Утенков В.М.

Эффективность премии за M&A сделку: где заканчивается синергия и начинается переплата

*Санкт-Петербургский государственный экономический университет
(Россия, Санкт-Петербург)*

doi:10.18411/spc-08-10-2018-06

idsp: 000001:spc-08-10-2018-06

В статье «Не переплачиваем ли мы за слияние?» для Harvard Business Review авторы постулируют простое правило эффективной стратегической сделки: «Ключом к успеху в покупках других компаний является знание максимальной цены, которую вы можете заплатить за нее, а также дисциплина, которая не позволит вам переплатить на цент больше».[1] Этому примитивному алгоритму необходима метрика, которая бы позволила определить, где заканчивается адекватная премия за сделку и начинается переплата. Исходя из этого целью статьи является изучение гипотез формирования премии к цене за сделку M&A.

Данный вопрос не был бы актуальным, если бы стратегические сделки совершались по рыночным ценам, однако на практике покупатель доплачивает определенный процент сверх цены акции. Данная дельта формируется как плата за два эффекта: контроля и синергии.[2] Исходя из этого актуальным является вопрос о влиянии дополнительных расходов, обусловленных премией, на стоимость и доходность стратегической сделки.

В общем виде, представляя сделку M&A как инвестиционный проект, исходя из классического подхода NPV премиальные затраты снизят чистую приведенную стоимость сделки. Таким образом, премия на риск коррелирует с будущей стоимостью компании, далее рассмотрим основные гипотезы их взаимодействия, а также предел премии, после которого стоимость начинает падать.