В динамичной среде FMCG-рынка компании постоянно балансируют между объемами продаж, маржинальностью и инвестициями в продвижение. Усиливающаяся конкуренция, возросшая ценовая чувствительность покупателей и доминирующая роль промо-акций в структуре продаж требуют переосмысления традиционных подходов. Внедрение автоматизированных систем управления промо позволяет на 40% быстрее адаптировать стратегии к рыночным изменениям, существенно (на десятки процентов) снизить издержки на промо-программы и значительно повысить прибыльность бизнеса.

Концепция управления доходностью, известная также как Revenue Growth Management (RGM), возникла как ответ на неэффективность промо-кампаний, растущее ценовое давление и необходимость комплексного подхода к максимизации прибыли. **Revenue Growth Management (RGM)**представляет собой стратегическую и интегрированную систему, направленную на оптимизацию маркетингового микса в соответствии с потребительскими потребностями и текущей рыночной конъюнктурой для извлечения максимальной ценности из маркетинговых и торговых инвестиций. RGM объединяет различные функциональные подразделения и бизнес-процессы компании для достижения общей цели – максимизации доходов и прибыли посредством эффективного управления ключевыми рычагами:

- **Ценообразование:** Разработка оптимальных ценовых стратегий для различных продуктовых категорий и целевых рынков.
- **Промо-акции:** Планирование, реализация и оценка эффективности маркетинговых мероприятий и скидочных кампаний.
- **Ассортимент:** Оптимизация продуктового портфеля для удовлетворения потребностей различных потребительских сегментов.
- **Инвестиции в торговлю:** Эффективное распределение ресурсов между различными каналами сбыта и ключевыми торговыми партнерами.

Применение RGM позволяет FMCG-компаниям проводить глубокий анализ и точное прогнозирование влияния ценовых решений, существенно сокращать операционные издержки и выявлять новые точки роста для бизнеса. Согласно данным ведущих мировых консалтинговых агентств, таких как BCG и McKinsey, компании, внедрившие комплексные RGM-стратегии, демонстрируют значительное улучшение ключевых финансовых показателей, включая устойчивый рост прибыли и повышение

операционной эффективности.

В данной статье мы подробно рассмотрим пять ключевых причин, обуславливающих необходимость немедленного внедрения RGM в FMCG-бизнесе, с акцентом на использовании современных инструментов оптимизации управления промо-акциями.

По данным NielsenIQ, более половины (свыше 50%) товаров в категории FMCG реализуется в рамках промо-акций. Это свидетельствует о колоссальном влиянии ценовых мероприятий на прибыльность бизнеса.

Однако насколько эффективно управляются эти промо-акции? Согласно исследованиям Nielsen, до 60% промо-кампаний оказываются неэффективными, в то время как McKinsey оценивает, что 20-30% промо не просто не приносят желаемого результата, а являются убыточными. FMCG-компании инвестируют значительную часть своей годовой выручки (11-15%, по оценке института POI) в промо, но зачастую не обладают точным пониманием того, какие из этих инвестиций действительно работают, а какие безвозвратно “съедают” маркетинговый бюджет.

1. Автоматизация процессов: снижение ручных операций и увеличение скорости

Значительное большинство FMCG-компаний (до 80%, по данным института POI) по-прежнему используют электронные таблицы Excel для управления промо-акциями, считая этот инструмент привычным и доступным. Однако 60% пользователей признают неэффективность такого подхода (POI), указывая на многочисленные ошибки, значительные трудозатраты и затруднения в оперативном принятии управленческих решений.

Основные недостатки Excel как инструмента управления промо:

- **Ошибки в расчетах:** Разрозненные файлы и ручной ввод данных неизбежно приводят к некорректным прогнозам и неточному расчету ROI (Return on Investment).
- **Трудоемкие согласования:** Процесс утверждения промо-акций между различными отделами может занимать до двух недель, что существенно

замедляет запуск стратегически важных мероприятий.
- **Отсутствие единой методологии:** Использование каждым отделом собственной логики планирования затрудняет комплексный анализ эффективности промо в масштабах всей компании.

Для оптимизации работы с промо и минимизации потерь все больше компаний переходят на автоматизированные платформы управления и исполнения промо-акций (TPM/TPO/TPx-системы). В таких системах все участники процесса работают в едином цифровом пространстве, а данные обновляются в режиме реального времени. Система автоматически рассчитывает ROI, учитывая не только скидки, но и все сопутствующие затраты, включая логистику, POS-материалы и маркетинговую поддержку. Процесс согласования становится быстрым и прозрачным, а система предотвращает запуск убыточных акций, минимизируя риск человеческих ошибок.

Пример: Крупный FMCG-бренд ранее тратил до двух недель на согласование промо-акций из-за многократных итераций расчетов, внесения изменений в Excel-файлы и длительных обсуждений между отделами. После внедрения RGM-системы время согласования сократилось до трех дней благодаря централизации данных и автоматизации процесса утверждения. Это позволило компании быстрее запускать стратегические промо, эффективно контролировать бюджеты и снизить нагрузку на команды.

Таким образом, переход от Excel к RGM не просто упрощает управление промо, а делает его прозрачным, точным и предсказуемым, обеспечивая компании значительное конкурентное преимущество.

2. Контроль прибыльности промо: исключение неэффективных акций

Для многих компаний промо-акции являются ключевым инструментом стимулирования роста продаж. Однако далеко не каждая скидка в конечном итоге приносит прибыль. Без точного прогнозирования объемов продаж, выручки, эффекта увеличения спроса (uplift) и ROI с учетом каннибализации и кросс-эффектов существует высокий риск чрезмерного использования скидок с обратным эффектом.

Как RGM решает эту проблему? Для предотвращения убыточных промо-акций RGM предоставляет комплексные аналитические инструменты, которые, как правило, интегрированы в системы управления и автоматизации промо (TPO/TPM/TPx-платформы). Эти системы автоматически рассчитывают ROI каждой акции, учитывая все связанные затраты – от размера скидки до расходов на логистику, POS-материалы и маркетинговую поддержку. Продвинутые AI-модели анализируют исторические данные и прогнозируют оптимальную глубину скидки и механику промо для обеспечения роста продаж без ущерба для маржинальности. Перед запуском акции платформа позволяет проводить сценарный анализ для оценки различных вариантов промо и выбора наиболее прибыльного. Такой подход позволяет FMCG-компаниям принимать обоснованные решения и исключать промо-акции, которые размывают маржу и не приносят желаемого результата.

Пример: Производитель молочной продукции традиционно проводил промо-акции со скидкой 30%, ожидая 20%-ный рост продаж. Однако комплексный анализ с использованием встроенных в платформу управления промо ML-инструментов показал, что скидка в 15% обеспечила бы аналогичный рост продаж без существенных потерь в маржинальности.

Таким образом, RGM-инструменты помогают компаниям более осознанно распоряжаться своим промо-бюджетом, исключая неэффективные акции.

3. Оптимизация промо-инвестиций: эффективное распределение бюджета

На высококонкурентном FMCG-рынке компании часто проводят множество одновременных промо-акций, предоставляя значительные скидки ритейлерам без глубокого анализа их влияния на общую маржинальность. В таких условиях оценка эффективности как отдельных акций, так и их совокупности становится крайне затруднительной. Как следствие, бюджеты на промо-акции расходуются неоптимально, а реальный эффект от инвестиций остается непрозрачным. По данным POI 2025 State of the Industry, до 35% бюджета на промо расходуется неэффективно, приводя к потерям вместо ожидаемого роста.

RGM-подход обеспечивает всесторонний учет затрат, анализируя не только размер

скидки, но и сопутствующие расходы, такие как маркетинговая поддержка, логистика, ретро-бонусы и прочие издержки. Кроме того, современные системы управления промо позволяют настраивать автоматическую блокировку убыточных акций в соответствии с заданными промо-гайдлайнами и KPI. Важным преимуществом является возможность гибкого распределения бюджета, перенаправляя средства в пользу наиболее прибыльных механик, обеспечивающих максимальный возврат инвестиций.

Пример: Производитель напитков тестировал две промо-механики: “1+1 бесплатно” и прямую скидку 50%. На первый взгляд, обе акции демонстрировали схожую эффективность по показателям uplift и ROI. Однако детальный анализ с использованием RGM-инструментов выявил, что механика “1+1 бесплатно” требовала значительных дополнительных инвестиций в POS-материалы, которые изначально не были учтены в прогнозных расчетах. После корректного учета всех торговых инвестиций сценарный анализ показал, что, несмотря на больший uplift, механика “1+1 бесплатно” является менее выгодной с точки зрения общей прибыльности. Таким образом, RGM позволяет компаниям принимать обоснованные решения и стратегически управлять своими промо-инвестициями.

4. Улучшение точности прогнозирования спроса

Ошибки в прогнозировании спроса являются одной из наиболее распространенных проблем при управлении промо-акциями. Завышенные ожидания приводят к образованию избыточных запасов и списаниям, а недооценка – к дефициту товаров на полках (out-of-stock, OOS) и упущенным продажам. Традиционные методы прогнозирования часто не учитывают такие важные факторы, как сезонность, кросс-эффекты и действия конкурентов, а прогнозы, основанные исключительно на исторических данных, могут не отражать текущую динамику спроса.

Внедрение RGM-аналитики и предиктивного моделирования позволяет компаниям значительно повысить точность прогнозирования объемов продаж, минимизировать случаи OOS и сократить издержки на хранение товаров. Алгоритмы машинного обучения анализируют исторические данные, внешние факторы и эффект каннибализации, обеспечивая высокую точность прогнозирования uplift. Инструменты сценарного моделирования позволяют заранее оценить влияние различных механик промо на спрос и запасы, что помогает системе рекомендовать оптимальные объемы

производства и поставок, снижая риски как дефицита, так и избытка продукции.

Для прогнозирования спроса существует ряд специализированных ИТ-решений, таких как платформы для планирования спроса (demand-planning platforms/DMP). Однако наиболее значительные колебания спроса наблюдаются именно во время проведения промо-акций, что обусловлено отличием акционной эластичности спроса от обычной и зависимостью от множества факторов (механика, глубина скидки, продолжительность и т.д.). В этой связи внедрение комплексной системы управления промо, в зависимости от доли промо в общем объеме продаж FMCG-производителя, может эффективно решить и задачу точного прогнозирования спроса.

Пример: Производитель снеков ежегодно планировал значительные объемы производства под летние промо-акции, однако фактический рост продаж часто не соответствовал ожиданиям, что приводило к образованию избыточных запасов. После внедрения RGM-аналитики компания смогла пересчитать прогноз uplift с учетом факторов сезонности и промо-активности конкурентов. В результате удалось сократить случаи OOS на 25%, а потери от списаний – на 18%.

Таким образом, использование RGM-инструментов не только снижает операционные риски, но и обеспечивает более точное соответствие спроса и производственного плана, формируя сбалансированную стратегию управления запасами.

5. Гибкость и быстрая адаптация к изменениям рынка

Современный FMCG-рынок характеризуется высокой динамичностью. Потребительские предпочтения, ценовая чувствительность, доступность каналов продаж, логистические издержки и действия конкурентов могут меняться стремительно. Компании, придерживающиеся модели “планирование по кварталам – корректировка по факту”, рискуют не успеть адаптироваться к этим изменениям.

Гибкость в управлении промо становится не просто конкурентным преимуществом, а необходимым условием выживания. Современные RGM-платформы представляют собой не статичные отчеты, а динамичные инструменты, позволяющие оперативно пересчитывать сценарии, вносить изменения в условия акций и реагировать на колебания рыночной конъюнктуры, действия конкурентов или изменения цен на

сырье.

Передовые системы предлагают встроенные инструменты стратегической BI-аналитики, сценарного моделирования и AI-рекомендаций. Пользователь может сравнивать различные сценарии промо по показателям прибыльности, объема продаж и ROI, оценивать их влияние на весь продуктовый портфель и оперативно корректировать календарь акций. Такой подход особенно важен в условиях нестабильной рыночной среды.

Пример: Производитель кондитерских изделий столкнулся с резким ростом цен на сахар, что поставило под угрозу рентабельность ранее согласованных промо-акций. Благодаря RGM-инструментам и гибкости платформы управления промо компания смогла в течение 48 часов полностью пересчитать сценарии акций, заменив категорию скидок и сохранив целевые объемы отгрузки при прежней маржинальности.

Согласно данным McKinsey, компании, использующие RGM, адаптируют свои стратегии к рыночным изменениям на 40% быстрее, чем те, кто по-прежнему управляет промо вручную или с помощью Excel. Таким образом, внедрение современных ИТ-решений превращает управление промо из трудоемкой и громоздкой процедуры в инструмент быстрой и обоснованной реакции на вызовы рынка, будь то изменения в потребительском поведении, сырьевые шоки или новые требования со стороны ритейлеров.