

## ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

### EFFICIENCY OF MANAGEMENT MARKETING ACTIVITIES OF RESTAURANT ENTERPRISES

**Сахно І.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та військового господарства,  
Національна академія Національної гвардії України

**Sakhno Iryna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of Department of Management and Military Economy  
National Academy of the National Guard of Ukraine, Kharkiv

*Досліджено теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємств ресторанного господарства. Окреслено сутність управління маркетинговою діяльністю підприємства ресторанного господарства та необхідність підвищення ефективності управління маркетингом. Розглянуто підходи вітчизняних та закордонних учених щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності, проаналізовано набір показників, що використовуються різними авторами для здійснення такої оцінки. Виявлено, що нині спостерігається відсутність єдиного підходу та відповідних методик до оцінювання ефективності як маркетингової діяльності загалом, так і окремих її структурних елементів. Окреслено основні етапи оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємств ресторанного господарства та сформовано набір показників для проведення такої оцінки. Визначено основні принципи, на яких базується технологія оцінки маркетингової діяльності закладу ресторанного господарства.*

**Ключові слова:** маркетингова діяльність, управління маркетинговою діяльністю, ефективність, оцінка, показники, підприємство ресторанного господарства.

*Исследованы теоретико-методические подходы к оценке эффективности управления маркетинговой деятельностью предприятий ресторанного хозяйства. Определена сущность управления маркетинговой деятельностью предприятия ресторанного хозяйства и необходимость повышения эффективности управления маркетингом. Рассмотрены подходы отечественных и зарубежных ученых к оценке эффективности маркетинговой деятельности, проанализированы показатели, используемые различными авторами для проведения такой оценки. Выведено, что на сегодня наблюдается отсутствие единого подхода и соответствующих методик к оценке эффективности как маркетинговой деятельности в целом, так и отдельных ее структурных элементов. Определены основные этапы оценки эффективности управления маркетинговой деятельностью предприятий ресторанного хозяйства и сформирован набор показателей для проведения такой оценки. Выделены основные принципы, на которых базируется технология оценки маркетинговой деятельности заведения ресторанного хозяйства.*

**Ключевые слова:** маркетинговая деятельность, управление маркетинговой деятельностью, эффективность, оценка, показатели, предприятие ресторанного хозяйства.

*The efficiency and effectiveness of the enterprise depends on the results of marketing activities. Effectively established system of management of marketing activity at the enterprise should ensure the acquisition of competitive advantages in the conditions of environmental instability. However, in order to answer the question of how effectively marketing management is carried out in an enterprise, it is necessary to evaluate performance using a specific set of indicators. This determines the relevance of the topic chosen for the study. The main purpose of this work is to analyze methodological approaches to assessing the effectiveness of marketing management in enterprises, as well as to formulate a set of indicators to carry out such assessment in the restaurant industry. For this purpose we used abstract-logical method, method of analysis and synthesis, system approach. The article investigates theoretical and methodological approaches to the evaluation of the management of marketing activities of the restaurants. The essence of managing the marketing activity of the restaurant business and the need to improve the effectiveness of*

marketing management are outlined. The approaches of domestic and foreign scientists to evaluate the effectiveness of marketing activities are considered, the set of indicators used by different authors to carry out such evaluation is analyzed. It is revealed that today there is a lack of a unified approach and appropriate methods for evaluating the effectiveness of both marketing activity as a whole and its individual structural elements. Structured approaches, objects and indicators of marketing performance evaluation, identified the most common ones. The main stages of evaluating the effectiveness of marketing management of restaurant businesses, which are the definition of strategic marketing goals of the company and the timing of their achievement, the selection of evaluation indicators, the evaluation and comparison of the results with the planned, with industry averages and relevant indicators of competitors. A set of indicators is proposed to evaluate the effectiveness of marketing activity management at a restaurant business. The whole set of indicators is combined into two groups – financial and non-financial. The basic principles on which the technology of evaluating the marketing activity of a restaurant establishment are based.

**Key words:** marketing activity, marketing activity management, efficiency, estimate, indicators, restaurant business.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Маркетингова діяльність є найважливішою складовою частиною діяльності підприємства. Проте аналіз фінансових результатів діяльності підприємств ресторанного господарства України свідчить про те, що не всі з них нині усвідомлюють необхідність управління маркетинговою діяльністю та необхідність оцінки її ефективності. Водночас результати такої оцінки є важливим джерелом інформації для підприємства, оскільки показують як ступінь досягнення поставлених стратегічних цілей, так і напрями його розвитку на найближчу перспективу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. Теоретичні і методичні аспекти ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємств детально розглянуті в наукових працях учених західної економічної школи: Г. Асселя, І. Ансоффа, Г. Армстронга, П. Друкера, Ф. Котлера, М. Мак-Дональда та інших. Так, на думку Ф. Котлера, ефективність маркетингової діяльності слід оцінювати, використовуючи попарне зіставлення окремих показників, таких як, наприклад, величина товарообігу підприємства та чисельність працівників у сфері збуту; сума товарообігу і кількість клієнтів; витрати обігу та сума витрат на рекламу; витрати на рекламу та величина отриманого підприємством прибутку; сума отриманих замовлень і кількість клієнтів тощо [1]. Таким чином, автор застосовує набір показників з урахуванням як внутрішнього, так і зовнішнього середовища діяльності фірми. М. Мак-Дональд стверджує, що для того, щоб досягти бездоганного маркетингу, потрібні лише три речі: вдосконалення інформаційної системи, вимір та моніторинг ефективності маркетингової діяльності, інвестиції в навчання і розвиток персоналу [2, с. 32–33]. На думку Г. Асселя, саме ефективність витрат на маркетинг визначає ефективність маркетингової діяльності, яка полягає у зростанні обсягів реалізації продукції і прибутку [3].

Питанням маркетингового управління та оцінки ефективності маркетингової діяльності

підприємств чільне місце відведено і у працях вітчизняних науковців. Однак нині відсутній єдиний загальноприйнятий підхід до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств загалом, у тому числі і закладів ресторанного господарства, що зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі. Специфіка діяльності підприємств ресторанного бізнесу зумовлює необхідність перегляду показників та виділення з їх сукупності тих, що найбільш повно характеризують ефективність управління маркетинговою діяльністю підприємств ресторанного господарства.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Головною метою цієї роботи є аналіз методичних підходів до оцінки ефективності управління маркетингом на підприємствах, а також формування набору показників для здійснення такої оцінки у закладах ресторанного господарства.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Управління маркетинговою діяльністю підприємства ресторанного господарства – процес підготовки, ухвалення та виконання управлінських рішень у системі маркетингової діяльності, що сприяє досягненню поставлених цілей підприємства і всебічного задоволення потреб споживачів [4, с. 82]. Відповідно до вказаного визначення ефективність управління маркетинговою діяльністю підприємства ресторанного господарства буде показувати ступінь досягнення поставлених перед маркетинговою службою і підприємством загалом цілей і ступінь задоволення потреб споживачів. Ефективність маркетингової діяльності у загальному розумінні визначається забезпеченням виробничого процесу за всіма видами ресурсів, зниженням витрат на маркетинг і нарощенням обсягів реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг [5, с. 289].

Однак погляди науковців щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності нині суттєво різняться один від одного. Причому відмінними є як набір показників, так і підходи до оцінки ефективності маркетингу та критерії такої оцінки. Аналіз літературних джерел із вказаної

проблематики дає змогу зробити висновок, що найбільш розповсюдженими об'єктами оцінки ефективності управління маркетингом серед дослідників є складники комплексу маркетингу та функції маркетингу. Серед методів оцінки ефективності маркетингу на підприємствах найбільш розповсюдженими серед науковців є: кількісні, що ґрунтуються на розрахунку фінансових показників діяльності підприємства; соціологічні, тобто отримані шляхом проведення анкетування, опитування, спостереження тощо; методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, ABC-аналіз, STEP-аналіз, побудова матриці БКГ та ін.).

Так, наприклад, Н.К. Моїсєєва і М.В. Конішева пропонують здійснювати оцінку маркетингової діяльності через призму загальних функцій маркетингу: вивчення ринків, дослідження асортименту продукції, провадження товарної та збутової політики, функції управління [6].

Л.В. Балабанова пропонує оцінювати ефективність маркетингу за такими напрямками, як: покупці, маркетингові інтеграції, адекватність інформації, стратегічна орієнтація, оперативна ефективність [7, с. 27].

На думку О.С. Костюка, оцінювання ефективності маркетингової діяльності повинно враховувати зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на підприємство, маркетингові стратегічні та тактичні заходи та може бути здійснене із застосуванням показників, що характеризують ефективність витрат на збут та ефективність реалізованих маркетингових заходів, а також питомої ваги маркетингового персоналу у загальній чисельності та частки витрат на працівників маркетингу [8, с. 83–84]. Такої ж думки дотримується і Л.О. Гризовська, яка для аналізу ефективності маркетингової діяльності промислових підприємств застосовує аналогічний набір показників, до яких додатково вводить коефіцієнт затоварення як відношення зміни залишку готової продукції на складі до обсягу реалізації [9, с. 313].

Ю.Т. Меленчук для більш повної оцінки ефективності використання маркетингу на підприємстві пропонує розраховувати такі показники, як: ефективність витрат на маркетингові програми, ефективність маркетингових процесів (упровадження та адаптація), загальна ефективність маркетингу [10, с. 20].

Однак перелічені вище показники не є вичерпними. У працях вітчизняних та закордонних науковців під час визначення ефективності управління маркетингом можна бачити і такі показники, як: обсяг продажу, частка ринку, вартість бізнесу, величина отриманого прибутку, рентабельність маркетингових інвестицій тощо.

Таким чином, описані вище підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства пропонують використання одного або декількох показників, не об'єднаних в один інтегральний. Проте деякі дослідники [11; 12]

здійснили поєднання визначеного ними кола часткових показників і запропонували оцінювати ефективність маркетингової діяльності на основі розрахунку комплексного показника. При цьому зведення часткових показників в інтегральний здійснюється з використанням вагових коефіцієнтів, що визначаються експертним шляхом. Для визначення рівня ефективності маркетингової діяльності підприємства пропонується шкала оцінювання Харрінгтона.

Погоджуємося з думкою А. Савчук і вважаємо, що процес оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємств ресторанного господарства в загальному вигляді складається з трьох етапів. На першому визначаються стратегічні маркетингові цілі підприємства із зазначенням строків їх досягнення. Особливо важливим є другий етап – формування системи оціночних показників. Вибір таких показників необхідно проводити з урахуванням особливостей діяльності конкретного підприємства. На третьому етапі аналізується поточний стан маркетингової діяльності підприємства та здійснюється оцінка ефективності управління маркетингом, що передбачає дослідження внутрішньої інформації підприємства, бухгалтерської звітності, проведення опитувань, обстежень та спостережень [13, с. 29–30].

Крім того, слід враховувати основні принципи, на яких базується технологія оцінки маркетингової діяльності закладу ресторанного господарства, а саме:

- використання достовірних джерел інформації, якими можуть бути фінансові та статистичні звіти, а також реальні соціологічні дослідження;

- вибір оптимального набору показників, які, з одного боку, є достатніми та вичерпними для об'єктивної оцінки ефективності маркетингової діяльності та виключають дублювання один одного, а з іншого – дають змогу уникнути громіздких розрахунків та забезпечити оперативність здійснюваного аналізу.

Таким чином, усю сукупність показників оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю закладів ресторанного господарства пропонуємо об'єднати у дві групи – фінансові та нефінансові показники. До фінансових показників слід віднести:

- рентабельність виробництва продукції (відношення чистого прибутку до собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), виражене у відсотках);

- рентабельність продажу (відношення чистого прибутку до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), виражене у відсотках);

- частку витрат на маркетинг у загальній сумі витрат виробництва й обігу (дані управлінського обліку підприємства).

Нефінансові показники визначаються за результатами маркетингових досліджень закладу ресторанного господарства і включають:

– ринкову частку підприємства (відношення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) до місткості ринку, виражене у відсотках);

– відносну ринкову частку підприємства (відношення ринкової частки підприємства до ринкової частки найбільшого конкурента);

– кількість споживачів, у тому числі постійних, лояльних, нових;

– співвідношення споживачів: лояльні/постійні, постійні/непостійні, нові/задоволені, задоволені/незадоволені;

– середній час надання послуг;

– кількість відмов у розміщенні відвідувачів у різні дні тижня: будні дні, вихідні/святкові дні.

Оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю на підприємствах ресторанного господарства передбачає дослідження значення вибраних показників та порівняння: фактичних даних із плановими (визначення відсотка виконання плану); показників конкретного підприємства із середнім значенням у галузі (визначення стану підприємства на ринку); показників діяльності підприємства з відповідними показниками підприємств-конкурентів (визначення конкурентоспроможності); результатів діяльності підприємства до і після прийняття стратегічних маркетингових рішень із метою визначення їхньої ефективності [13, с. 35].

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Таким чином, оцінка ефективності управління

маркетинговою діяльністю є важливою складовою частиною загальної оцінки ефективності та результативності діяльності підприємства, яка показує ступінь виконання маркетингового плану та досягнення маркетингових цілей. Результати дослідження проблем визначення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства показали, що немає єдиної думки щодо цього питання. Однак із впевненістю можна стверджувати, що оцінка ефективності маркетингової діяльності повинна бути якомога більш конкретною, оскільки вона є інформаційною базою для розроблення та прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу.

Важливим методичним аспектом проведення аналізу ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємств ресторанного господарства є розроблення алгоритму його проведення. Для кожного підприємства цей алгоритм є унікальним, проте загальний вигляд алгоритму проведення оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю на підприємстві включає такі етапи, як: визначення стратегічних маркетингових цілей та строків їх досягнення, вибір оціночних показників, безпосереднє проведення оцінки. Отже, проведення аналізу ефективності управління маркетинговою діяльністю на основі запропонованого набору показників дасть змогу кваліфіковано управляти маркетингом на підприємствах ресторанного господарства та приймати ефективні управлінські рішення.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Санкт-Петербург : Питер Ком, 1998. 896 с.
2. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. Санкт-Петербург : Питер, 2000. 320 с.
3. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия : учебник для вузов. Москва: ИНФРА-М, 1999. 804 с.
4. Сахно І.В., Часник М.О. Теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю підприємств ресторанного господарства. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. Серія Економіка*. 2019. Том 24. Вип. 4 (77). С. 81–86.
5. Чала Ю.В. Оцінка ефективності маркетингової діяльності ТНК. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2014. Вип. 38. С. 287–297.
6. Моисеева Н.К., Конышева М.В. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: учебное пособие. Москва: Финансы и статистика, 2002. 304 с.
7. Балабанова Л.В., Управление маркетингом потенциалом підприємства: навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2010. 288 с.
8. Костюк О.С., Тижай Н.В., Фаск Н.В. Оцінювання ефективності функціонування маркетингу на підприємстві. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11357/1/15.pdf>. (дата звернення: 03.02.2020).
9. Гризовська Л.О., Сітарчук О.В. Ефективність управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. № 16. С. 308–315. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-16/23-stat-16/2002-grizovska-l-o-sitarchuk-o-v>. (дата звернення: 31.01.2020).
10. Меленчук Ю.Т. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Технологический аудит и резервы производства*. 2015. № 1/6 (21). С. 18–21.
11. Соболева-Терещенко О.А., Антонова В.О. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програм лояльності покупців. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2019/54.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2019/54.pdf). (дата звернення: 30.01.2020).
12. Кулиняк І.Я., Базарко С.В. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. 2017. Випуск 2 (8). С. 94–100.
13. Савчук А. Ефективність маркетингової діяльності підприємств. *Вісник КНЕУ*. 2015. № 5. С. 27–38. URL: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2015/05/4.pdf>. (дата звернення: 01.02.2020).

**REFERENCES:**

1. Kotler, F. (1998) Marketing menedzhment [Marketing management]. Sankt-Peterburg : Piter Kom. (in Russian)
2. Mak-Donal'd M. (2000) Strategicheskoe planirovanie marketinga [Strategic Marketing Planning]. Sankt-Peterburg : Piter. (in Russian)
3. Assel' G. (1999) Marketing: printsipy i strategiya [Marketing: principles and strategy]. Moskva : INFRA-M. (in Russian)
4. Sakhno I.V., Chasnyk M.O. (2019) Teoretychni zasady upravlinnja marketynghovoju dijalnistju pidpryemstv restorannogo ghospodarstva [Theoretical principles of management marketing activities of restaurant enterprises]. *Visnyk ONU imeni I.I. Mechnykova. Serija Ekonomika*, vol. 24, no. 4 (77), pp. 81–86.
5. Chala Ju.V. (2014) Ocinka efektyvnosti marketynghovoju dijalnosti TNK [Evaluation of the effectiveness of marketing activities of multinational companies]. *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoj systemy Ukrainy*, vol. 38, pp. 287–297.
6. Moiseeva N.K., Konysheva M.V. (2002) Upravlenie marketingom: teoriya, praktika, informatsionnye tekhnologii: uchebnoe posobie [Marketing Management: Theory, Practice, Information Technology]. Moscow: Finansy i statistika. (in Russian)
7. Balabanova L.V. (2010) Upravlinnia marketynhovym potentsialom pidpryemstva [Management of the marketing potential of the enterprise]. Kiev:VD "Profesional". (in Ukrainian)
8. Kostjuk O.S., Tyzhaj N.V., Fajek N.V. Ocynjuvannja efektyvnosti funkcionuvannja marketynghu na pidpryemstvi [Evaluating the effectiveness of the function of marketing for marketing]. Available at <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11357/1/15.pdf>. (accessed: 03 February 2020).
9. Hryzovska L.O., Sitarchuk O.V. (2018) Efektyvnist upravlinnia marketynhovoju diialnistiu na pidpryemstvi [Efficiency of management of marketing activities on tnterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 16, pp. 308–315. Available at: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-16/23-stati-16/2002-grizovska-l-o-sitarchuk-o-v>. (accessed: 31 January 2020).
10. Melenchuk Ju.T. (2015) Teoretyko-metodychni pidkhody do ocinky efektyvnosti marketynghovoju dijalnosti pidpryemstv [Theoretical and methodological approaches to performance evaluation marketing activities enterprises]. *Tekhnologhycheskyj audyt u rezervy proyzvodstva*, no. 1/6 (21), pp. 18–21.
11. Soboljeva-Tereshhenko O.A., Antonova V.O. (2019) Ocinka efektyvnosti marketynghovoju dijalnosti v konteksti rozbudovy proghram lojalnosti pokupciv [Efficiency evaluation marketing activities in the context of customer loyalty programs]. *Efektyvna ekonomika [Effective economy]* (electronic journal), no. 5. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2019/54.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/54.pdf). (accessed: 30 January 2020).
12. Kulynjak I.Ja., Bazarko S.V. (2017) Ocynjuvannja ta pidvysshennja efektyvnosti marketynghovoju dijalnosti pidpryemstv [Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств]. *Naukovyj visnyk Mukachivskogho derzhavnogho universytetu. Serija Ekonomika*, vol 2 (8), pp. 94–100.
13. Savchuk A. (2015) Efektyvnistj marketynghovoju dijalnosti pidpryemstv [Trade enterprises' marketing activity efficiency]. *Visnyk KNEU*, no. 5, pp. 27–38. Available at: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2015/05/4.pdf>. (accessed: 01 February 2020).