



Маркетинг

УДК 658.8:005.52

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15336287>

**Системний підхід до аналізу КРІ у збутовій маркетинговій діяльності
підприємства**

Кокорєва Ольга Володимирівна

кандидат економічних наук,

доцент, кафедра менеджменту, маркетингу і туризму,

факультет міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу,

Херсонський національний технічний університет, Хмельницький, Україна,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9918-2278>

Понідзельський Іван Вікторович

аспірант, кафедра менеджменту, маркетингу і туризму,

факультет міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу,

Херсонський національний технічний університет, Хмельницький, Україна,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1171-2996>

Прийнято: 18.04.2025 | Опубліковано: 29.04.2025

***Анотація.** Сучасні ринкові умови вимагають від підприємств гнучкого реагування на зміни попиту, активної клієнтоорієнтованості та підвищення ефективності маркетингових процесів. Особливої актуальності набуває вдосконалення збутової діяльності, яка є ключовим елементом реалізації маркетингової стратегії. У зв'язку з цим виникає потреба у чітких та обґрунтованих інструментах моніторингу та оцінювання результативності,*



серед яких провідну роль відіграють ключові показники ефективності (KPI). Утім, у практиці багатьох підприємств спостерігається фрагментарне застосування KPI, що ускладнює комплексну оцінку результатів збуту.

Метою дослідження є обґрунтування доцільності застосування системного підходу до аналізу ключових показників ефективності (KPI) у збутовій маркетинговій діяльності підприємства з метою підвищення її результативності та стратегічної узгодженості.

Методологія дослідження охоплює аналіз наукових джерел, систематизацію показників ефективності, їх класифікацію за рівнями управління та відповідними цілями збутової діяльності, а також побудову моделі узгодження KPI у контексті маркетингової стратегії підприємства.

Результати дослідження показують, що систематизоване використання KPI з урахуванням стратегічного, тактичного та операційного рівнів управління дозволяє підвищити ефективність контролю та прийняття управлінських рішень у сфері збуту.

Висновки: Систематизація KPI відповідно до рівнів управління (стратегічного, тактичного та операційного) дозволяє забезпечити узгодженість між стратегічними цілями та поточними завданнями, що, своєю чергою, підвищує ефективність управлінських рішень. Групування KPI відповідно до цілей збуту дає змогу структурувати процеси моніторингу й оцінювання результативності, мінімізувати інформаційне перевантаження та фокусувати увагу на показниках, які дійсно впливають на досягнення бізнес-цілей. Отримані результати можуть бути використані для оптимізації управлінських процесів у підприємствах різних галузей.

Ключові слова: KPI, збут, маркетинг, ефективність, рівні управління, стратегічне планування.



Systematic Approach to KPI Analysis in Sales Marketing Activities of Enterprises

Kokorieva Ol'ha

Ph.D in Economics, docent,
Associate Professor, Department of management, marketing and tourism,
Faculty of International Economic Relations, Management, and Business
Kherson national technical university, Khmelnytskyi, Ukraine,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9918-2278>

Ponidzelskyi Ivan

postgraduate student, Department of management, marketing and tourism
Faculty of International Economic Relations, Management, and Business
Kherson national technical university, Khmelnytskyi, Ukraine,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1171-2996>

Abstract. *Modern market conditions require enterprises to respond flexibly to changes in demand, actively focus on customer orientation, and enhance the effectiveness of marketing processes. The improvement of sales activities, which is a key element in implementing marketing strategies, becomes particularly relevant. Consequently, there is a need for clear and justified tools for monitoring and evaluating performance, among which key performance indicators (KPIs) play a leading role. However, many enterprises exhibit fragmented application of KPIs, complicating the comprehensive assessment of sales results.*

The aim of the study is to justify the feasibility of applying a systematic approach to the analysis of key performance indicators (KPIs) in the sales marketing activities of enterprises to enhance their effectiveness and strategic alignment.

The research methodology includes an analysis of scientific sources, systematization of performance indicators, classification by management levels and



corresponding sales objectives, as well as the construction of a model for aligning KPIs in the context of the enterprise's marketing strategy.

***The results of the study** indicate that the systematic use of KPIs, taking into account strategic, tactical, and operational management levels, allows for improved effectiveness of control and decision-making in the field of sales.*

***Conclusions:** The systematization of KPIs according to management levels (strategic, tactical, and operational) ensures alignment between strategic goals and current tasks, which in turn enhances the effectiveness of managerial decisions. Grouping KPIs according to sales objectives enables the structuring of monitoring and evaluation processes, minimizes information overload, and focuses attention on indicators that truly impact the achievement of business goals. The results obtained can be used to optimize management processes in enterprises across various industries.*

***Keywords:** KPI, sales, marketing, effectiveness, management levels, strategic planning.*

Постановка проблеми. В умовах динамічного розвитку ринку, високої конкуренції та зростання вимог споживачів до якості обслуговування та персоналізації, підприємства змушені постійно вдосконалювати підходи до управління маркетинговою діяльністю, особливо у сфері збуту. Саме збут є ключовою ланкою, яка безпосередньо з'єднує продукт із кінцевим споживачем, і водночас є індикатором ефективності реалізованої маркетингової стратегії.

Управління маркетинговою ефективністю вимагає не лише якісної аналітики, а й чітко сформованих, структурованих та вимірюваних показників, які б дозволили оперативно оцінювати досягнення поставлених цілей. У цьому контексті особливого значення набуває застосування системи ключових показників ефективності (KPI) - інструменту, що поєднує стратегічне бачення з тактичними завданнями й дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.



Проте практика свідчить про фрагментарне використання КРІ у сфері збуту, відсутність єдиного підходу до їх формування, надмірну орієнтацію на фінансові показники без урахування поведінкових, комунікаційних та стратегічних індикаторів. У той же час сучасні реалії вимагають системного підходу, який би інтегрував фінансові, операційні та якісні аспекти оцінювання результативності маркетингової діяльності у збуті.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю поглиблення теоретико-методологічного обґрунтування застосування КРІ у маркетинговій збутовій діяльності та розробки практичних рекомендацій для підприємств щодо побудови ефективної системи моніторингу та оцінювання. Саме системний підхід до аналізу КРІ дозволить досягти балансу між довгостроковими стратегічними цілями та поточними операційними завданнями, що є запорукою конкурентоспроможності підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ефективності маркетингової діяльності, зокрема у сфері збуту, активно досліджується як зарубіжними, так і українськими науковцями. Ключову увагу вчені приділяють оцінці результативності маркетингових заходів за допомогою кількісних і якісних індикаторів.

Значний внесок у формування сучасного бачення систем оцінювання зробили Ф. Котлер та К. Келлер [1], які в своїх працях розглядають маркетинг як комплексну систему взаємодії з ринком, що потребує постійного моніторингу ефективності.

Важливим є також внесок Ж.-Ж. Ламбена [2], який акцентує увагу на клієнтоорієнтованих підходах у вимірюванні ефективності.

Питання розробки та впровадження КРІ у маркетинговій діяльності розглядали Л.В. Балабанова [3], О.С. Телєтов [4], К.О. Глазкова [5], Хрупович С.Є. [11], Ключник А.В. [12] які підкреслюють важливість адаптації індикаторів до специфіки підприємства та умов ринку.



Заслуговує на увагу методика Balanced Scorecard (BSC), запропонована R. Kaplan і D. Norton [6], яка дозволяє поєднати фінансові та нефінансові KPI у межах єдиної системи стратегічного контролю. Проблеми оцінки та підвищення ефективності системи збуту досліджували Митрохіна Ю. П. [13], Мороз О. В. [14], Огерчук Ю. В. [15].

Незважаючи на наявність значного масиву наукових напрацювань, в українських реаліях відчутною залишається нестача досліджень, присвячених системному підходу до аналізу KPI саме в контексті збутової маркетингової діяльності. Це і зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямку, що й становить мету даної статті.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених управлінню маркетинговою діяльністю та застосуванню KPI, більшість із них зосереджується переважно на загальному аналізі маркетингової ефективності або на фінансових індикаторах. Натомість специфіка застосування системного підходу до формування та аналізу KPI саме у контексті збутової діяльності залишається недостатньо висвітленою.

Відсутність комплексного підходу до групування показників ефективності відповідно до рівнів управління та стратегічних цілей підприємства створює прогалини у прийнятті управлінських рішень. Крім того, актуальні дослідження рідко враховують необхідність поєднання фінансових та нефінансових показників, зокрема поведінкових і клієнтоорієнтованих метрик, що мають безпосередній вплив на ефективність збуту.

Таким чином, недостатнє опрацювання питання системної інтеграції KPI у збутовій маркетинговій діяльності підприємств, особливо в умовах підвищеної конкуренції та швидких змін ринку, зумовлює потребу у подальших дослідженнях у цьому напрямі.

У межах даного дослідження запропоновано авторську систематизацію KPI збутової діяльності відповідно до стратегічного, тактичного та операційного



рівнів управління, що дозволяє формувати цілісну систему оцінювання ефективності збуту. Окрім того, розроблено візуальну модель взаємозв'язку цілей підприємства та відповідних KPI, яка враховує зворотний зв'язок від операційного до стратегічного рівня через моніторинг досягнення цільових показників.

Таким чином, авторський внесок полягає у створенні методичного підґрунтя для впровадження KPI у збутовій маркетинговій діяльності підприємств з урахуванням специфіки їхньої організаційної структури, управлінських рівнів та сучасних викликів ринку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування доцільності застосування системного підходу до аналізу ключових показників ефективності (KPI) у збутовій маркетинговій діяльності підприємства з метою підвищення її результативності та стратегічної узгодженості. Зокрема, завданнями є:

- визначити перелік ключових показників ефективності, що характеризують збутову маркетингову діяльність підприємства;
- здійснити групування KPI відповідно до рівнів управління (стратегічного, тактичного, операційного);
- співставити груповані KPI з відповідними цілями збутової діяльності підприємства;
- надати практичні рекомендації щодо удосконалення системи моніторингу та оцінювання ефективності збуту на основі KPI.

Таким чином, дослідження спрямоване на розширення теоретичних основ застосування системного підходу до оцінки KPI у збутовій маркетинговій діяльності підприємства та надання практичних рекомендацій для удосконалення щодо метрик контролю збутової діяльності.

Оскільки ефективне використання KPI є важливим елементом стратегічного управління, авторами статті запропоновано групування показників KPI відповідно рівнів управління та відповідно цілей збутової діяльності



підприємства, що вплине на оптимізацію маркетингових процесів у збутовій діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ключовий показник ефективності KPI (Key Performance Indicators) – це вимірювана величина, яка демонструє, наскільки ефективно компанія досягає ключових цілей бізнесу [7]. Науковці трактують KPI як конкретизовані метрики, які дозволяють оцінити ефективність стратегічних і тактичних завдань [8,9,10].

Організації використовують KPI на декількох рівнях для оцінки свого успіху в досягненні цілей. KPI інституціонального рівня можуть орієнтуватися на загальну ефективність бізнесу, тоді як KPI управлінського та технічного рівня можуть зосереджуватися на процесах у відділах, таких як збут, маркетинг, HR, підтримка та інші.

Показники ефективності відділу збуту мають повністю відповідати принципам стратегічним цілям всієї організації. Тому слід приділяти особливу увагу встановленню досяжних величин, що будуть задовольняти як принципові прагнення власників до збільшення прибутків, так і реальні ринкові та організаційні можливості. Формування системи KPI у збутовій діяльності потребує наукового підходу та врахування як внутрішніх процесів, так і ринкового середовища.

Існує припущення, що багато інформації краще, ніж відсутність інформації. Водночас, перенасичення інформацією також може мати негативні наслідки, а саме рішення прийняті на основі такої інформації можуть бути викривленими та не нести цінності для вирішення нагальних проблем у збутовій діяльності [7].

Таким чином, для підвищення керованості та результативності збутової діяльності доцільним є групування KPI відповідно до рівнів управління та цілей, що реалізуються на кожному з них.



У таблиці 1 представлено систематизацію ключових показників ефективності збуту із зазначенням цільових орієнтирів та відповідних формул розрахунку.

Отже, систематизація KPI за рівнями управління дозволяє комплексно охопити як стратегічні, тактичні, так і операційні цілі збутової діяльності підприємства. Такий підхід забезпечує цілісність управлінських рішень, підвищує прозорість процесів та дозволяє своєчасно реагувати на відхилення у досягненні запланованих результатів.

Таблиця 1

KPI у збутовій діяльності: систематизація за рівнями управління

Рівні управління	Ціль збутової діяльності	KPI	Формула для розрахунку
Стратегічний	Збільшення частки ринку	Частка ринку (Market Share)	$Чр = \frac{Q_{п}}{Q_{заг}} \times 100\%$, де $Q_{п}$ – обсяг продажів аналізованої компанії в грош. (грн.) або нат. виразі (од.); $Q_{заг}$ – обсяг продажів на ринку
	Підвищення рентабельності збутової діяльності	Рентабельність продажу (Sales Profitability)	$Рп = \frac{ЧП}{В} \times 100\%$, де ЧП – чистий прибуток В – виручка від реалізації продукції
	Зміцнення позиції бренду	ROMI (Return on Marketing Investment)	$ROMI = \frac{ЧП}{Вм} \times 100\%$, де $Вм$ – витрати на маркетинг
	Забезпечення стабільного зростання	Темп зростання продажів (Sales Growth Rate)	$SGR = \frac{\text{Продажі пот.пер.} - \text{продажі поперед.пер.}}{\text{Продажі поперед.пер.}} \times 100\%$,
Тактичний	Підвищення ефективності маркетингових заходів	Конверсія потенційних клієнтів (Lead Conversion)	$LC = \frac{\text{Кількість клієнтів, що купили}}{\text{Кількість лідів}} \times 100\%$
	Підвищення лояльності клієнтів	Індекс повторних покупок	$I = \frac{\text{Кількість повторних покупок}}{\text{Загальна кількість покупок}}$
	Покращення взаємодії з клієнтами	Індекс задоволеності клієнтів (CSI)	CSI - дані опитувань клієнтів, середнє значення по шкалі (наприклад, від 1–10)



Операційний	Оптимізація витрат на збут	Витрати на 1 одиницю товару	$V_{\text{од.}} = \frac{\text{Загальні витрати на збут}}{\text{Кількість проданих одиниць}}$
	Підвищення продуктивності збутової команди	Кількість угод на 1 менеджера	$K_{\text{уг.}} = \frac{\text{Загальна кількість угод}}{\text{Кількість менеджерів зі збуту}}$
	Зменшення часу на закриття угоди	Середня тривалість циклу продажу (Average Sales Cycle Length)	$ASCL = \frac{\sum_{i=1}^n \text{Дата закриття угоди}_i - \text{Дата початку угоди}_i}{n}$

Джерело: власна розробка авторів

Побудована система формує основу для подальшої візуалізації взаємозв'язків у межах збутової моделі підприємства, що відображено на рисунку 1.

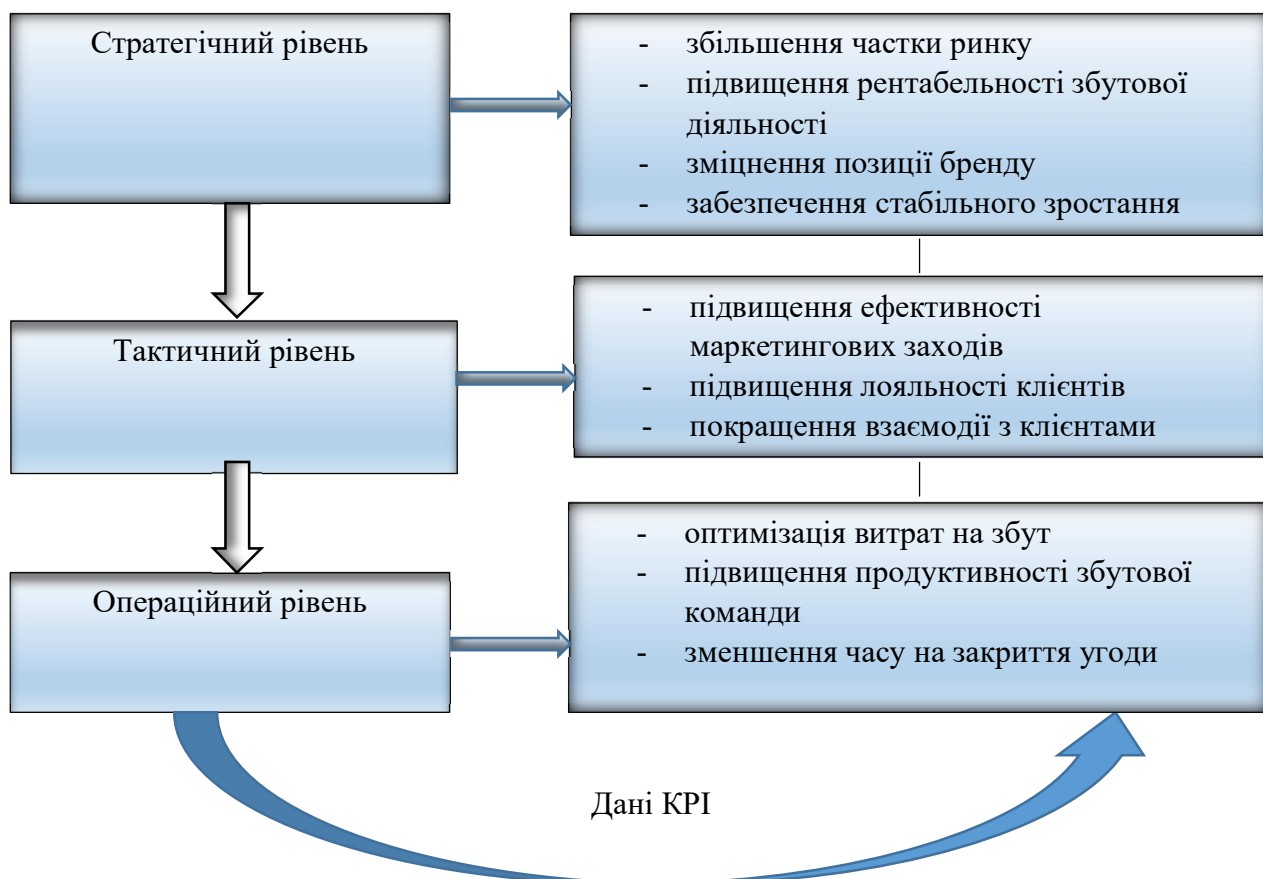


Рис. 1. Системна модель узгодження рівнів управління та цілей збутової діяльності підприємства

Джерело: власна розробка авторів



Рисунок відображає взаємозв'язок між стратегічними, тактичними та операційними рівнями управління та відповідними цілями збутової діяльності, які досягаються шляхом застосування релевантних KPI. Така модель дозволяє здійснювати більш зважене планування, моніторинг і коригування збутової політики підприємства у відповідності до обраної стратегії розвитку.

На основі проведеного дослідження та з урахуванням виявлених особливостей формування системи KPI у збутовій діяльності підприємства, доцільно виокремити такі практичні рекомендації:

1. Впроваджувати багаторівневу систему KPI з урахуванням стратегічних, тактичних та операційних цілей підприємства. Такий підхід забезпечує узгодженість між довгостроковим баченням і щоденною операційною діяльністю.

2. Поєднувати фінансові та нефінансові показники під час оцінювання результативності збуту. Зокрема, важливо враховувати поведінкові метрики клієнтів (лояльність, задоволеність, повторні покупки), що безпосередньо впливають на стабільність прибутку.

3. Регулярно переглядати та оновлювати систему KPI, адаптуючи її до змін ринкових умов, стратегічних пріоритетів підприємства та ефективності каналів збуту. Доцільним є використання сучасних аналітичних інструментів (CRM-системи, дашборди, BI-сервіси) для оперативного моніторингу та візуалізації даних.

Висновки. У статті доведено важливість застосування системного підходу до аналізу ключових показників ефективності у збутовій маркетинговій діяльності підприємства. Систематизація KPI відповідно до рівнів управління (стратегічного, тактичного та операційного) дозволяє забезпечити узгодженість між стратегічними цілями та поточними завданнями, що, своєю чергою, підвищує ефективність управлінських рішень.

Групування KPI відповідно до цілей збуту дає змогу структурувати процеси моніторингу й оцінювання результативності, мінімізувати інформаційне



перевантаження та фокусувати увагу на показниках, які дійсно впливають на досягнення бізнес-цілей.

У межах дослідження сформульовано практичні рекомендації щодо побудови дієвої системи KPI, яка враховує як фінансові, так і нефінансові індикатори, забезпечуючи комплексне бачення збутової ефективності. Запропонована модель може бути адаптована до специфіки конкретного підприємства, слугуючи інструментом стратегічного контролю та оперативного управління.

Перспективами подальших досліджень є розробка галузевих специфікацій KPI для підприємств різних типів, а також дослідження впливу цифрових технологій на автоматизацію процесу оцінювання збутової діяльності.

Список використаних джерел

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education Limited. – 832 p. ISBN 978-1-292-09262-1.
2. Lambin, J.-J. (2007). *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing* (2nd ed.). Palgrave Macmillan. – 576 p. ISBN 978-1-4039-9612-5.
3. Балабанова Л.В., Мітрохіна Ю.П. (2011) Управління збутовою політикою: навчальний посібник / Л.В. Балабанова, Ю.П. Мітрохіна. — Київ: Центр учбової літератури, 2011. — 240 с. ISBN: 978-611-01-0214-8
4. Телетов О.С. (2015). Оцінка ефективності функціонування промислових маркетингових систем. Економічний Вісник НТУУ "КПІ", № 1. URL: <https://economy.kpi.ua/en/node/198> (дата звернення: 18 квітня 2025 р.).
5. Глазкова К.О. (2014). Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2016. № 3 (77). С. 102-106. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/686> (дата звернення: 12 квітня 2024 р.).
6. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press – 322 s.



7. Цалко Т.Р., Невмержицька С.М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 6 (74). С. 160-167. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-46> (дата звернення: 18 квітня 2024 р.).
8. Цюцюра С. В., Криворучко О. В., Цюцюра М. І. Ключові показники ефективності. Принципи розробки ключових показників для бюджетної сфери. Управління розвитком складних систем. Київ, 2012. №10. С.87-9.
9. Пилипчук В. П., Данніков О. В. Маркетинговий аналіз та оцінка ефективності продажу. БІЗНЕСІНФОРМ . Харків, 2016. № 3. С. 291-296.
10. Окландер Т.О., Щербина О.С. Формування стратегії «прямих» продажів виробничо-будівельної організації. Причорноморські економічні студії. Економічний науково-практичний журнал. Одеса, 2022. №77. С. 74-82.
11. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств : дис.. канд.. екон. наук : 08.06.01 / С.Є. Хрупович. – Львів, 2005. – 56 с.
12. Ключник А.В. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій / А.В. Ключник, І.О. Білозерцева // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки – 2014. – Випуск 6. – С. 89-114.
13. Митрохіна Ю. П. Стратегічний підхід до управління збутом підприємств в умовах маркетингової орієнтації // Торгівля і ринок України. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. С. 71-79.
14. Мороз О. В. Системні фактори ефективності логістичної концепції збуту на підприємствах: монографія / О. В. Мороз, О. В. Музика. Вінниця: УНІВЕРСУМ, 2007. 166 с.
15. Огерчук Ю. В. Аналіз організування збутової діяльності вітчизняних виробників // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2003. № 484. С. 335-341.