

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 10.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.20>

УДК 339.1

О. П. Савич,

*д. е. н., професор, професор кафедри маркетингу ім. А.Ф. Павленка,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5934-9002>

Л. С. Шишигіна,

*старший викладач кафедри маркетингу ім. А.Ф. Павленка,
Київський національний економічний університет ім.В.Гетьмана*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-6213-3012>

**КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ УСПІХУ ТА КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕСУ (КРІ) ТА ЙОГО МАРКЕТИНГОВОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**

O. Savych,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of
Marketing named after A.F. Pavlenko,*

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

L. Shyshyhina,

Senior Lecturer of the Department of Marketing named after A. F. Pavlenko,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

**KEY SUCCESS FACTORS AND KEY PERFORMANCE INDICATORS
(KPI) OF BUSINESS AND ITS MARKETING ACTIVITIES**

Статтю присвячено визначенню необхідності та ефективності використання системи ключових показників результативності (KPI) у практиці діяльності компаній. На основі аналізу наукових джерел виокремлено базовий підхід до пояснення сутності та ролі показників ефективності для оцінки бізнес-процесів. Наведено перелік найбільш популярних KPI, визначено стадії розробки та впровадження системи показників в компанії. Розглянуто основні показники результативності бізнесу та його маркетингової діяльності, маркетингові та бізнес-цілі, принципи розробки KPI, основні KPI маркетингу. Авторами було зосереджено увагу на помилках під час застосування KPI для виявлення прогалин в управлінні компанією, а також формування рішень задля досягнення кращих фінансових результатів. Зроблено висновок щодо ефективності застосування методики KPI, позитивного світового досвіду та необхідності запровадження подібних систем на вітчизняних підприємствах.

The article is devoted to determining the necessity and effectiveness of using key performance indicators (KPI) in the practice of companies. A key performance indicator (KPI) is a measurable quantity that demonstrates how effectively a company achieves its key business goals in various business areas. It is highlighted that, based on the analysis of scientific sources, a basic approach to explaining the essence and role of performance indicators for assessing business processes is proposed. The authors conclude that the use of key performance indicators allows for a clearer identification of management gaps, current operational problems, and the creation of effective and efficient ways to address them. The formation of a system of key performance indicators (KPI) consists of groups of key performance indicators for separate functional areas of activity (strategy and tactics of the organization, business processes, economic activity, personnel policy, etc.), all of which should characterize the state of affairs and contribute to making effective decisions in the future. The value of such indicators can be analyzed by comparing

them: with average indicators in the industry; with absolute standards; with your own results of dynamic development (data for the reporting period). It is extremely important to adhere to basic principles when developing such indicators, for example, key indicators should be consistent with the overall company strategy and reviewed periodically. Mistakes in using KPIs can also be attributed to measuring and evaluating all business processes without exception, which is also not an effective method of overall business assessment and its performance. Based on the tasks of marketing business analytics, which consist in collecting comprehensive data on the marketing and management activities of the enterprise, determining key indicators and control points of the enterprise's marketing activities, compliance with reference indicators, on the basis of which the results of the enterprise's activities are analyzed, management decisions are made and general management of the enterprise and its marketing activities is carried out.

Ключові слова: *маркетингова бізнес-аналітика, ключові показники результативності (KPI), маркетингова діяльність, бізнес-цілі, управління результативністю.*

Keywords: *marketing business analytics, key performance indicators (KPIs), marketing activities, business goals, performance management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасне бізнес-середовище доволі мінливе та характеризується все більш зростаючою конкуренцією. Значний вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, зростання вартості ресурсів, нові технологічні рішення – все це наштовхує власників компаній шукати нові методи управління бізнес-процесами задля утримання конкурентних позицій на ринку та досягнення найвищих фінансових результатів. Зважаючи на базові засади управління, удосконалення процесу загалом варто розпочати зі стадії оцінки поточного стану розвитку компанії. Аналіз має неабияке значення в управлінні бізнес-процесами через

можливості виявлення прогалин, недоопрацювань, недосконалих механізмів, саме тому цій проблематиці присвячено безліч праць вчених з різних куточків світу. До найпопулярніших сучасних методик оцінки бізнесу є система КРІ або ж ключові показники ефективності (англ. Key Performance indicators – KPI), яку використовують більшість великих світових компаній. Основні показники результативності (КРІ) – це вимірювані цілі компанії, як правило, пов'язані зі стратегією, розкриті за допомогою інструментів управління ефективністю, таких як збалансована система показників. Оскільки в Україні дана система індикаторів ще не набула поширення, вважаємо за актуальне розглянути її базові елементи та можливості застосування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика застосування системи показників результативності (КРІ) є предметом дослідження багатьох учених, як вітчизняних, так й іноземних. Наприклад, А.А. Самойленко у своїй роботі розглянула можливість застосування концепції КРІ в процесі формування мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. Також науковець зробила висновок: «КРІ, безумовно, є одним із найважливіших засобів контролю та діагностики діяльності компаній» [3]. У своїй праці В.В. Лаврененко, аналізуючи складники, принципи та організаційно-методичне забезпечення системи управління діяльністю підприємств на основі концепції ключових показників ефективності (КРІ), досліджуючи вартісні аспекти стратегічного управління у межах концепції КРІ, робить висновок про те, що через механізм КРІ можна досягнути довгострокової стабільності та удосконалення методик аналізу ефективності [1]. Щодо іноземних науковців, вони вже досить давно вивчають та пропагують методику КРІ, однак в останні декілька років набуло популярності застосування цієї методики задля оцінки та моніторингу великих проектів з розвитку продукції та торговельної марки загалом [7]. М. Стартон та К. Найсел наголосили, що використання КРІ – це постійне звітування та спостереження за ходом розвитку, який зазвичай призводить до

використання КРІ для підтримки прийняття рішень та поширення інформації про статус проекту [7]. Отже, зрозуміло, що спільною думкою серед розглянутих праць є те, що система збалансованих показників має позитивний вплив на бізнес-процеси, адже дає змогу виявити недосконалості та проблемні ділянки, використовується у багатьох сферах, навіть для бізнес-проектів. Незважаючи на значну кількість праць, присвячених оцінці бізнеспроцесів, все ще є невирішені питання, наприклад ефективність використання КРІ для оцінки діяльності компаній у різних сферах, а також основні помилки під час формування цієї системи показників.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розгляд теоретичного базису функціонування системи показників результативності (КРІ), виділення основних її елементів, переваг та недоліків її застосування, а також визначення ролі ключових показників під час аналізу маркетингової діяльності та створення механізму, що дозволяє об'єктивно та в комплексі оцінити якість управління, виявити найбільш вузькі місця діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Маркетингова бізнес-аналітика та управлінські рішення, прийняті на основі даних та метрик повинні націлюватись на підвищення фінансових показників та загальних показників результативності та ефективності бізнесу. Тому, перш за все слід розглянути основні показники результативності бізнесу та його маркетингової діяльності.

Звідси необхідно визначити поняття категорій результативності та ефективності бізнесу та маркетингової діяльності зокрема. Тому, результативність – це дії направлені на досягнення поставленої мети або ж бізнес- чи маркетингових цілей. В той час як ефективність – це максимальний результат дій, який досягнуто з найменшими витратами чи зусиллями, тобто співвідношення між отриманими результатами та інвестиціями/витратами/зусиллями, а КРІ (key performance indexes) – це ключові показники продуктивності, які можуть встановлюватись і виступати

цільовими точками, як для компанії в цілому, так і для окремих її підрозділів та співробітників.

Загальні бізнес-KPI для компанії полягають в досягненні її стратегічних цілей. Підприємство працює задля досягнення власних бізнес-цілей, які встановлюються в процесі розробки стратегії. Досягнення бізнес-цілей є метрикою ефективності стратегії підприємства. Бізнес-цілі – це цілі, які пов’язані з фінансовим результатом компанії. Такими бізнес-цільми можуть бути: прибуток; вартість бізнесу; віддача інвестицій/капіталу/активів – ROI, ROE, ROA; частка ринку; дивіденди тощо.

Маркетингові цілі - це цілі, які забезпечують досягнення бізнес-цілей підприємства. Такими маркетинговими цільми можуть бути: обсяги продажів; виконання планів продажів; віддача інвестицій в маркетинг – ROMI, MROI; частка ринку; впізнаваність; показники в порівнянні з конкурентами (BENCHMARKING); кількість клієнтів, нових клієнтів; вартість залучення клієнта – SAC тощо.

KPI можуть бути як різними, так і загальними для окремих підрозділів та співробітників підприємства залежно від поставлених цілей, задач та функцій.

Ключ до успіху будь-якої організації полягає у вимірюванні результативності та ефективності її дій. Тому необхідно поразувати, що працює краще і далі робити саме це. Не повинно бути ніяких здогадок, потрібні тільки факти. Отже, основне завдання управлінців – це визначити, що і в який саме спосіб буде вимірюватись і коли буде досягнутий конкретно вимірюваний результат. В процесі вимірювання стає можливо побачити недоліки як в окремих бізнес-процесах, так і в організації господарської діяльності на ринку в цілому, і, відповідно, реагувати на них!

Основними принципами розробки KPI є:

- *відповідальність та прозорість*. Кожен відповідає за те, на що впливає.

- *планування та системність*. Розробляється план по всім показникам для кожного підрозділа. КРІ повинні бути взаємопов'язані, а також командні.
- *багатовекторність*. Різні КРІ для різних підрозділів – але спрямованість на єдиний результат.
- *обмеженість показників*. Чим менше, тим краще, але оптимально 3 показника, максимум - 7.
- *гнучкість*. Нормальна практика, коли відбувається зміна КРІ в залежності від результатів підприємства та/або впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.
- *терміновість*. Рекомендується встановлювати терміни дії КРІ.

Однією із найважливіших метрик бізнесу є динаміка. Тому правильно і актуально стверджувати, що *«наш найголовніший конкурент – це ми, але «вчора»*. А отже, необхідно працювати над постійним покращенням показників результативності в динаміці. І тому постає необхідність в порівнянні власних результатів із минулими періодами з однієї сторони, і сформуванню систему бенчмаркінгу, тобто порівняння показників та результатів компанії з прийнятими стандартами або конкурентами на ринку, з іншої.

Одна із найважливіших бізнес-цілей підприємства є визначення та оцінка вартості бізнесу. Звичайно, що для цього існує багато методів, але ми зупинимось на найбільш популярних з поміж інших методик існуючого і, що більш цікаво, для нового бізнесу – старт-апу. Так, існуючий бізнес ми можемо оцінити за:

- затратним методом – оцінка вартості активів або вкладеного капіталу.
- ринковим методом вартості активів – оцінка вартості активів на ринках (нерухомості в т.ч.), вартість подібних здійснених покупок бізнесів.
- метод мультиплікатора EBITDA+ (прибуток до оподаткування та амортизації). Бізнес розглядається як інструмент заробляння грошей. Це один із найактуальніших та практичних методів, які

використовують інвестори. Середній показник подібних оцінок в останні роки в світі знаходиться на рівні EBITDA x 6-8. Звичайно, що все залежить від галузі та від рівнів привабливості конкретних ринків, тому для підприємств-виробників такий рівень мультиплікатора може бути дещо меншим, а для торговельних організацій – більшим. Задача продавця – максимізувати мультиплікатор, а покупця – мінімізувати.

- метод майбутнього-прогнозного EBITDA+ використовується для бізнесів, які або нещодавно відкриті або ж характеризуються стрімким ростом виручки в динаміці за останні роки. Суть методу полягає в розрахунку планових показників EBITDA на 3 роки вперед, далі визначається максимальний показник EBITDA, або ж середній показник за ці 3 роки і множиться на рівень мультиплікатора (6-8).

Важливо, що даний метод небезпечний, бо прогноз – це все ж гіпотеза щодо темпів розвитку підприємств та рівня його прибутку.

Для нових бізнесів – старт-апів, вищенаведені методики (крім останньої) не застосовуються, оскільки старта-ап ще не згенерував достатньої виручки та прибутків, і знаходиться на початку свого «злету», а ось інвестиції для підтримки його зростання необхідні вже зараз. В цьому випадку використовують в основному такі методи:

- Pre money valuation метод полягає в оцінці того, на якому етапі розвитку знаходиться старта-ап. Метод показує, що найголовніша цінність старта-апа в його клієнтах, постачальниках, наявному MVP (Minimal Viable/Valuable Product - мінімальний життєвий продукт), комерційній команді та ідеї

- Berkus метод полягає в експертному (інвесторів) рейтингуванні складових елементів бізнесу старта-апу за максимальною оцінкою «5» по кожному елементу. Всього існує 5 складових, тобто максимальний бал може бути на рівні 25. При цьому зведений сумарний рейтинг ділиться на 10 і в підсумку розраховується орієнтовна вартість старта-апу в млн. дол. США

- Метод схожих транзакцій на ринку. Вартість компанії оцінюється як вартість останніх схожих угод по придбанню підприємств на ринку.

На практиці рекомендується здійснювати оцінювання бізнесу за всіма доступними методами і визначати середню оціночну вартість компанії.

Важливо також визначити привабливість розвитку стартапа, якщо він почав комерційну діяльність (SA) для інвесторів, яку визначають як залежність росту продажів до EBITDA по відношенню до виручки (цей показник ще називається ROS) (Формула 1). Даний показник може використовуватись і для оцінювання успішності існуючого бізнесу. Фактично, потенційна привабливість визначається двома показниками: відношенням прибутку до обсягу реалізації та динамікою росту. А отже, підприємство повинно максимізувати прибуток та динамічно зростати.

$$SA (\%) = \frac{EBITDA}{\text{Виручка}} (\%) + \text{Динаміка обсягів продажів} (\%) \quad (1)$$

Референтне значення для показника SA за 3 роки повинно бути не менше, ніж 50% - 30% - 50% по рокам для стартапу. А для існуючого бізнесу - не менше 20%.

Отже, все ж основним KPI для підприємства є ефективність вкладеного капіталу (інвестицій), тобто ROI – віддача інвестицій або return on investments (Формула 2).

$$ROI = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Інвестиції (капітал)}} \times 100\% \quad (2)$$

На практиці цей показник повинен розраховуватись для будь-якого проекту, підрозділу, бренду або бізнес-юніту окремо з метою розуміння їх ефективності. Референтне значення показника ROI повинно бути як найбільшим, але не меншим за альтернативний або пасивний дохід (депозити, нерухомість тощо).

Відштовхуючись від вищевказаного твердження, що основним KPI підприємства є ROI, необхідно визначити, а як розглядати маркетингові активності – як інвестиції або ж витрати? Однозначно, підприємство повинно

націлюватись на найефективніший розподіл та застосування наявних ресурсів, а особливо коштів – бо це ресурс обмежений.

Маркетинг має бути інвестицією, оскільки він повинен генерувати додатковий прибуток на вкладення.

Однак у випадку, якщо неможливо виміряти ефективність маркетингових дій або така ефективність відсутня, то можна стверджувати, що маркетинг слід розглядати як витрати.

Отже, основним КРІ маркетингу має виступати ROIм маркетингу (Формула 3).

$$ROI_m = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Маркетингові інвестиції}} \times 100\% \quad (3)$$

Але, маркетинг не завжди може безпосередньо впливати на прибуток, оскільки часто виникають витрати, що безпосередньо не пов'язані з маркетинговою діяльністю підприємства. Натомість на продажі маркетинг впливає безпосередньо. Тому, ми вважаємо, що всі маркетингові інвестиції повинні не просто належним чином підтримувати досягнуті обсяги продажів, а генерувати додаткові продажі, оскільки основна стратегічна ціль більшості підприємств має бути спрямована на зростання їх фінансових показників. А тому підрозділи продажів і маркетингу можуть мати спільний КРІ, а в ідеалі, ці окремі, в абсолютній більшості випадків, структури підприємства на практиці мають бути об'єднані в єдину організаційну структуру під управлінням одного керівника.

В чому ж полягає джерело додаткових продажів підприємства? Додаткові продажі генеруються за рахунок таких основних складових: зростання обсягів продажів існуючим клієнтам і продажі новим клієнтам за рахунок зростання їх кількості, частоти продажів та суми середнього чека.

Тому основними КРІ маркетингу ми вважаємо наступні:

- обсяги продажів новим клієнтам (NCS – New Clients Sales);
- зростання продажів існуючим клієнтам (ECSI – Existing Clients Sales Increase);

- сума середнього чеку по клієнту (ACC – average client cheque);
- частота покупки існуючими клієнтами (F- frequency);
- ROI маркетингових ініціатив (ESROIM = Extra Sales ROI of Marketing Incentives)(Формула 4):

$$ESROIM = \frac{\text{Прибуток } NCS + \text{Прибуток } ECSI}{\text{Маркетингові інвестиції}} \times 100\% \quad (4)$$

Важливо знати основні відмінності та зв'язок між цілями та КРІ (Табл.1.)

Таблиця 1. - Відмінності та зв'язок між цілями та КРІ

Ознака	Ціль	КРІ
Призначення	Визначає, що планується досягти	Вимірює, наскільки добре рухається до цілі підприємство
Характер	Іноді якісний, але більше - кількісний результат	Тільки кількісний показник, а не процес
Орієнтація	На результативність	На процес досягнення результату
Зв'язок	КРІ допомагають досягти цілі	Без цілей КРІ втрачають зміст

Отже, підсумовуючі, можливо визначити, що основні КРІ маркетингу встановлюються базуючись на визначених стратегією підприємства бізнес-цілях, а основними показниками КРІ мають бути метрики, що ведуть до роста фінансових показників підприємства.

Висновки. Основні показники результативності (КРІ) стали звичними для великих та середніх компаній у всьому світі. Однак, незважаючи на вкрай широке використання КРІ, багато компаній досі не встигли отримати значну вигоду від КРІ. Часто КРІ розглядають як інструмент вимірювання ефективності на операційному рівні. Цей підхід пропускає переваги, які КРІ можуть запропонувати для стратегічного планування та реалізації стратегії. Ключовим моментом є правильне впровадження стратегічних та оперативних КРІ, а це означає, що вони повинні бути узгоджені з корпоративною стратегією та відповідно до мети компанії. Загалом система показників ефективності може стати інструментом досягнення вищих фінансових результатів та фактором успіху для реалізації стратегії. Оскільки ця методика

не надто поширена на вітчизняних підприємствах, перспективними є дослідження щодо застосування КРІ з урахуванням специфіки діяльності, сфери функціонування, внутрішніх та зовнішніх факторів впливу.

Література

1. Лаврененко В. В. Концепція ключових показників ефективності (КПЕ) в управлінні підприємствами. Стратегія економічного розвитку України. 2010. Вип. 26–27. С. 151–156.

2. Поліщук Є.А., Іващенко А.І. Методика розрахунку ключових показників ефективності (КПЕ) використання різних фінансово-кредитних інструментів підприємств МСБ. Ефективна економіка. 2019. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.2.9

3. Самойленко А.А. Особливості застосування КПЕ в системі мотивації персоналу на підприємстві. Ефективна економіка. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3030>

4. Chavez D. Use Your Key Performance Indicators to Help Your Business Strategy. URL:<http://www.assuredstrategy.com/use-key-performance-indicators>.

5. Gupta M. How to Use Key Performance Indicators for Strategy Implementation. URL:<http://www.strategicthinking.eu/how-to-use-key-performance-indicators-for-strategy-implementation>.

6. Smith M. The strategic importance of company key performance indicators (KPIs). URL:<https://www.bellinghamwallace.co.nz/blog/the-strategic-importance-of-company-key-performance-indicators-kpis>.

7. Starton M., Niesel K., Bauman N. Milestone-oriented usage of Key Performance Indicators – an industrial case study. e-Informatica Software Engineering Journal, Vol. 12, Issue 1, 2018, P. 217–236.

8. Stephan Sorger. Marketing Analytics: strategic models and metrics, 2013.

9. The 10 Biggest Mistakes Companies Make With KPIs. URL: <https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=764>

10. 18 Key Performance Indicator (KPIs) Examples Defined. URL: <https://www.clearpointstrategy.com/18-key-performance-indicators>

References

1. Lavrenenko, V.V. (2010), “The concept of key performance indicators (KPIs) in business management”, *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, vol. 26-27, pp. 151-156.
2. Polishchuk, Y.A. and Ivashchenko, A.I. (2019), “Methodology for calculating key performance indicators (kpis) for using various financial and credit instruments by smes”, *Efektyvna ekonomika*, vol. 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.2.9
3. Samojlenko, A.A. (2014), “Features of application kpi in the system of employee motivation on enterprises”, *Efektyvna ekonomika*, no. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3030> (Accessed 10 Sept 2025).
4. Chavez, D. (2018), “Use Your Key Performance Indicators to Help Your Business Strategy”, available at: <http://www.assuredstrategy.com/use-key-performance-indicators>. (Accessed 10 Sept 2025).
5. Gupta, M. (2015), “How to Use Key Performance Indicators for Strategy Implementation”, available at: <http://www.strategicthinking.eu/how-to-use-key-performance-indicators-for-strategy-implementation> (Accessed 10 Sept 2025).
6. Smith, M. (2025), “The strategic importance of company key performance indicators (KPIs)”, available at: <https://www.bellinghamwallace.co.nz/blog/the-strategic-importance-of-company-key-performance-indicators-kpis> (Accessed 10 Sept 2025).
7. Starton, M. Niesel, K. and Bauman, N. (2018), “Milestone-oriented usage of Key Performance Indicators – an industrial case study”, *e-Informatica Software Engineering Journal*, vol. 12, Issue 1, pp. 217-236.
8. Sorger, S. (2013), “Marketing Analytics: strategic models and metrics”.
9. Marr, B. (2025), “The 10 Biggest Mistakes Companies Make With KPIs”, available at: <https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=764> (Accessed 10 Sept 2025).
10. ClearPoint Strategy (2025), “18 Key Performance Indicator (KPIs) Examples Defined”, available at: <https://www.clearpointstrategy.com/18-key-performance-indicators> (Accessed 10 Sept 2025).

Стаття надійшла до редакції 16.09.2025 р.