DOI: https://doi.org/10.32782/city-development.2026.3-24
УДК 005.334:658.8:339.9

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСІ МІЖНАРОДНОЇ ЕКСПАНСІЇ

Сидоренко Оксана Василівна
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5671-2133
Корік Марія Владиславівна
здобувач другого рівня вищої освіти
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
ORCID: https://orcid.org/0009-0006-3066-8927

Анотація. У статті досліджено теоретичні та методичні аспекти формування системи ключових показників ефективності управління ризиками збутової діяльності підприємств у процесі міжнародної експансії. Обґрунтовано актуальність дослідження в умовах зростання невизначеності міжнародного бізнес-середовища, посилення конкурентної боротьби на зовнішніх ринках та необхідності підвищення результативності управління збутовою діяльністю. Встановлено, що ефективне управління ризиками є важливою передумовою забезпечення стабільного розвитку підприємства та досягнення його стратегічних цілей у процесі виходу на міжнародні ринки. Узагальнено трактування сутності збутової діяльності та визначено її значення в системі міжнародного бізнесу. Розглянуто особливості управління збутовою діяльністю в умовах міжнародної експансії та систематизовано основні групи ризиків, що виникають під час виходу підприємств на зовнішні ринки. Запропоновано класифікацію ризиків збутової діяльності, яка охоплює зовнішньо-економічні, фінансово-економічні, ринкові, логістичні, контрагентські, організаційно-управлінські, маркетингові та соціокультурні ризики, що дозволяє комплексно враховувати фактори невизначеності у процесі управління міжнародною діяльністю. Досліджено сутність ключових показників ефективності як інструменту оцінювання результативності управлінських рішень та визначено їх роль у системі ризик-менеджменту. Обґрунтовано принципи побудови системи KPI на основі методики SMART та визначено основні вимоги до показників ефективності в умовах міжнародної діяльності, серед яких адаптивність, універсальність, достовірність, об’єктивність, інформаційна забезпеченість і комплексність. Доведено, що використання таких принципів забезпечує підвищення якості оцінювання результативності управління ризиками та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Розроблено ризик-орієнтовану систему ключових показників ефективності для оцінювання управління ризиками збутової діяльності підприємств у процесі міжнародної експансії. Запропонована система передбачає встановлення взаємозв’язку між окремими групами ризиків та відповідними KPI, що дозволяє здійснювати їх комплексний моніторинг і своєчасно виявляти негативні тенденції. Для кожної групи ризиків визначено кількісні показники оцінювання, порядок їх розрахунку та бажаний напрям зміни, що створює інформаційну основу для контролю ефективності ризик-менеджменту.

Ключові слова: збутова діяльність, управління ризиками, ключові показники ефективності (KPI), ризик-менеджмент, ефективність управління, міжнародний бізнес, міжнародна експансія.

Актуальність проблеми. Активізація процесів міжнародної експансії підприємств супроводжується зростанням рівня невизначеності та появою нових ризиків, що впливають на ефективність збутової діяльності. Успішне функціонування підприємств на зовнішніх ринках значною мірою залежить від здатності своєчасно виявляти, оцінювати та мінімізувати вплив ризикових факторів, які виникають на різних етапах реалізації продукції. За таких умов особли-

© Сидоренко О. В., Корік М. В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

вого значення набуває впровадження сучасних інструментів моніторингу, що дозволяють здійснювати кількісне оцінювання результативності управління ризиками та забезпечувати інформаційну підтримку процесу прийняття управлінських рішень. Одним із найбільш ефективних інструментів є система ключових показників ефективності (KPI), яка забезпечує можливість комплексного контролю результативності бізнес-процесів та своєчасного виявлення негативних тенденцій. Водночас існуючі підходи до формування KPI переважно орієнтовані на оцінювання загальної ефективності діяльності підприємства або окремих функціональних процесів без урахування специфіки управління ризиками збутової діяльності в умовах міжнародної експансії. Це обумовлює необхідність розроблення системи ключових показників ефективності, адаптованої до особливостей міжнародної збутової діяльності та ризиків, що супроводжують вихід підприємств на зовнішні ринки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні аспекти організації та управління збутовою діяльністю підприємств досліджено у праці М.О. Багорки, О.А. Савенко, К.А. Перерви та О.О. Олеярнік [1], у якій розкрито концептуальні засади формування менеджменту збутової діяльності та визначено його роль у забезпеченні ефективності функціонування підприємства. Питання побудови системи управління збутовою діяльністю на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях висвітлено в роботі М. Кривдик, М. П'ятнички та В. Заботіна [2].

Напрями вдосконалення збутової діяльності виробничих підприємств та підвищення її результативності досліджено Д.В. Ліндаєвим [3]. Проблематика управління ризиками економічної діяльності підприємств знайшла відображення у дослідженнях Н. Корженівської та І. Осадчук [4], які розглянули стратегічні альтернативи ризик-менеджменту, а також у навчальному посібнику В.І. Кифяка та З.І. Кобелі [5], де систематизовано підходи до оцінювання ризиків та обґрунтування економічних рішень. Теоретичні та практичні аспекти використання ключових показників ефективності розкрито у працях В.З. Костецького та Д. Дудкіна [6], М.М. Голодинського [7], а також С.В. Нестерової та В.В. Пристаї [8], у яких досліджено особливості застосування KPI для оцінювання результативності бізнес-процесів і діяльності окремих функціональних підсистем. Водночас аналіз наукових праць свідчить, що питання формування системи ключових показників ефективності саме для оцінювання управління ризиками збутової діяльності підприємств у процесі міжнародної експансії залишається недостатньо розробленим. У наявних дослідженнях питання збутової діяльності, ризик-менеджменту та KPI здебільшого розглядаються відокремлено, без інтеграції цих складових у єдину систему оцінювання. Недостатньо уваги приділено розробленню ризик-орієнтованої системи KPI, яка б враховувала специфіку міжнародної діяльності підприємств, забезпечувала комплексний моніторинг основних груп ризиків і підтримувала прийняття управлінських рішень щодо їх мінімізації.

Метою статті є розроблення системи ключових показників ефективності управління ризиками збутової діяльності підприємств у процесі міжнародної експансії, що забезпечує комплексне оцінювання результативності ризик-менеджменту та інформаційну підтримку прийняття управлінських рішень.

Результати дослідження. Збутова діяльність є однією з ключових складових господарської діяльності підприємства, оскільки забезпечує реалізацію виробленої продукції та досягнення економічних результатів його функціонування. У процесі міжнародної експансії її значення істотно зростає, адже підприємство повинно враховувати особливості зовнішніх ринків, вимоги іноземних споживачів, специфіку каналів розподілу та конкурентного середовища. Саме тому ефективна організація збутової діяльності виступає необхідною умовою успішного виходу підприємства на міжнародні ринки та закріплення своїх позицій на них. У науковій літературі збутову діяльність визначають як продаж готової продукції на існуючі (освоєні) ринки та ринки, що мають потенціал для подальшого розвитку [1, с. 58]. Таке трактування підкреслює її орієнтацію не лише на забезпечення поточних продажів, а й на розширення ринкової присутності підприємства. У міжнародному бізнесі збутова діяльність охоплює широкий комплекс взаємопов'язаних процесів, спрямованих на ефективне просування продукції до кінцевого споживача та забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Організація управління збутовою діяльністю здійснюється на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях, що забезпечує узгодженість довгострокових цілей підприємства з поточними управлінськими рішеннями та щоденною реалізацією збутових процесів [2, с. 99]. Такий підхід дозволяє комплексно координувати діяльність усіх учасників збутового процесу та забезпечувати його адаптацію до змін ринкового середовища. Важливу роль у забезпеченні результативності збутової діяльності відіграють її основні функції, до яких належать розподільча, стимулююча, інформаційна та контрольна [3, с. 258]. Їх комплексна реалізація створює необхідні передумови для ефективного функціонування системи збуту

та формує основу для подальшого дослідження ризиків, що виникають у процесі здійснення міжнародної збутової діяльності.

Ефективність збутової діяльності підприємства значною мірою залежить від його здатності своєчасно виявляти, оцінювати та враховувати фактори невизначеності, що виникають у процесі функціонування як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. У процесі міжнародної експансії кількість таких факторів суттєво збільшується, оскільки підприємство стикається з новими економічними, політичними, правовими, логістичними та конкурентними умовами. Саме тому управління ризиками збутової діяльності є невід'ємною складовою системи стратегічного управління підприємством. У науковій літературі ризик розглядається як певне відхилення від запланованого результату за умов невизначеності. При цьому ризик не обмежується лише потенційними загрозами, а також відображає можливість отримання позитивних результатів, що можуть виникнути внаслідок прийняття управлінських рішень або змін ринкового середовища [4, с. 112]. Ризик виконує низку важливих функцій, серед яких у наукових дослідженнях виділяють стимулюючу, захисну, інноваційну, аналітичну, регулятивну та соціальну [5, с. 224]. Їх реалізація сприяє формуванню більш гнучкої системи управління, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати належний рівень конкурентоспроможності. Саме тому дослідження ризиків збутової діяльності є необхідною передумовою для побудови ефективної системи оцінювання результативності управлінських рішень.

Ризики збутової діяльності класифікують за різними ознаками залежно від сфери виникнення, характеру прояву, джерел формування, рівня впливу та можливості управління. Найбільш поширеним є поділ на зовнішні та внутрішні ризики, однак для підприємств, що здійснюють міжнародну діяльність, доцільним є більш деталізований підхід. Зокрема, ризики можуть бути об'єднані у зовнішньо-економічні, фінансово-економічні, ринкові, логістичні, контрагентські, організаційно-управлінські, маркетингові та соціокультурні групи. Такий підхід забезпечує більш повне охоплення факторів, що впливають на ефективність збутової діяльності, та створює інформаційну основу для формування системи управління ризиками. Комплексна класифікація дозволяє не лише структурувати потенційні загрози, а й визначити пріоритетність управлінських заходів відповідно до специфіки міжнародної експансії підприємства.

Система ключових показників ефективності забезпечує інформаційну підтримку процесу управління та сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень. У наукових джерелах Key Performance Indicators (KPI) розглядаються як система оцінювання, що дозволяє відстежувати ключові показники ефективності діяльності підприємства, у тому числі окремих бізнес-процесів [6]. Використання KPI забезпечує можливість систематичного моніторингу досягнення визначених цілей та своєчасного виявлення відхилень, які можуть негативно впливати на результати діяльності підприємства. Водночас система KPI є не лише інструментом контролю, а й важливою складовою стратегічного управління. Завдяки її застосуванню керівництво підприємства отримує можливість оцінювати стратегічні, фінансові та операційні результати діяльності, а також здійснювати їх порівняння з аналогічними показниками інших підприємств відповідної галузі [7, с. 17], що сприяє формуванню об'єктивної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень щодо підвищення ефективності збутової діяльності і мінімізації ризиків. Загалом, використання системи KPI у процесі ризик-менеджменту дозволяє поєднати стратегічні цілі підприємства з результатами їх практичної реалізації, забезпечуючи своєчасне виявлення проблемних аспектів і підвищення ефективності управління збутовою діяльністю в умовах міжнародної експансії.

Формування системи ключових показників ефективності є одним із найважливіших етапів побудови сучасної системи управління підприємством. Від правильності визначення показників залежить якість оцінювання результативності бізнес-процесів, своєчасність виявлення відхилень та обґрунтованість управлінських рішень. Особливої актуальності це набуває в умовах міжнародної експансії, коли підприємство функціонує в динамічному середовищі, що характеризується високим рівнем невизначеності та значною кількістю факторів ризику. При розробленні KPI необхідно забезпечити її відповідність стратегічним цілям підприємства, а також узгодженість між окремими показниками та бізнес-процесами. Ключові показники повинні відображати найбільш важливі аспекти діяльності, бути зрозумілими для користувачів, забезпечувати можливість об'єктивного вимірювання результатів та сприяти своєчасному прийняттю управлінських рішень. Крім того, система показників має бути достатньо гнучкою для адаптації до змін зовнішнього середовища та особливостей міжнародної діяльності.

Одним із найбільш поширених підходів до побудови системи KPI є методика SMART, яка передбачає відповідність кожного показника визначеним критеріям. SMART є акронімом від слів Specific (конкретний), Measurable (вимір-

ний), Achievable/Aggressive (досяжний, але достатньо амбітний), Relevant (релевантний або значущий) та Time bounded (обмежений у часі) [8, с. 64]. Застосування цього підходу дозволяє сформувати систему показників, яка забезпечує об'єктивне оцінювання результатів діяльності, узгоджує стратегічні та оперативні цілі підприємства й підвищує ефективність контролю за реалізацією управлінських рішень. Таким чином, дотримання принципів побудови KPI є необхідною умовою створення дієвої системи оцінювання ефективності управління ризиками збутової діяльності.

Міжнародна діяльність підприємства характеризується високим рівнем складності управлінських процесів, що обумовлено впливом різноманітних економічних, політичних, правових, соціокультурних факторів. У таких умовах система ключових показників ефективності повинна забезпечувати не лише оцінювання результатів діяльності, а й своєчасне виявлення змін зовнішнього середовища, які можуть впливати на досягнення стратегічних цілей підприємства. Саме тому до KPI, що використовуються в міжнародному бізнесі, висуваються додаткові вимоги порівняно з показниками, які застосовуються виключно на внутрішньому ринку (рис. 1).

Насамперед система KPI повинна бути адаптивною, тобто забезпечувати можливість швидкого коригування показників відповідно до змін ринкової ситуації та умов функціонування підприємства. Не менш важливою вимогою є універсальність, яка дозволяє застосовувати єдині підходи до оцінювання діяльності структурних підрозділів і зарубіжних представництв незалежно від особливостей окремих ринків. Крім того, показники мають бути достовірними, об'єктивними, інформаційно забезпеченими та придатними для регулярного моніторингу. Важливою вимогою також є комплексність системи KPI, яка передбачає охоплення фінансових, операційних, маркетингових, логістичних та ризик-орієнтованих аспектів діяльності підприємства.

При цьому показники повинні бути взаємопов'язаними між собою та відображати реальний вплив управлінських рішень на результати міжнародної збутової діяльності. Використання такої системи забезпечує своєчасне виявлення потенційних ризиків, підвищує якість управлінського контролю та сприяє прийняттю обґрунтованих рішень щодо розвитку підприємства на зовнішніх ринках. Саме відповідність зазначеним вимогам забезпечує ефективність використання KPI як інструменту управління ризиками збутової діяльності в процесі міжнародної експансії.

При формуванні системи KPI доцільно використовувати ризик-орієнтований підхід, за якого кожній групі ризиків відповідають показники, що характеризують рівень їх прояву та ефективність управління ними. Це дозволяє забезпечити комплексне оцінювання зовнішньо-економічних, фінансово-економічних, ринкових, логістичних, контрагентських, організаційно-управлінських, маркетингових і соціокультурних ризиків. Запропонована система ключових показників ефективності наведена в табл. 1.

Запропонована система KPI побудована за принципом відповідності кожної групи ризиків конкретним кількісним індикаторам, що забезпечують можливість їх регулярного моні-



Рисунок 1 – Основні вимоги до системи KPI в умовах міжнародної діяльності підприємства

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 1 – Система KPI для оцінювання ефективності управління ризиками збутової діяльності підприємства в процесі міжнародної експансії

Група ризиків	KPI	Формула (спосіб розрахунку)	Бажані зміни
Зовнішньо-економічні	Частка поставок без митних затримок, %	(Кількість поставок без затримок / Загальна кількість поставок) х 100	Збільшення
	Частка поставок, що відповідають регуляторним вимогам, %	(Кількість поставок без порушень / Загальна кількість поставок) х 100	Збільшення
Фінансово-економічні	Частка простроченої дебіторської заборгованості, %	(Прострочена дебіторська заборгованість / Загальна дебіторська заборгованість) х 100	Зменшення
	Валютні втрати, %	(Втрати від курсових різниць / Обсяг експортної виручки) х 100	Зменшення
Ринкові	Темп зростання продажів на зовнішніх ринках, %	((Продажі звітного періоду – Продажі базового періоду) / Продажі базового періоду) х 100	Збільшення
	Частка рекламацій іноземних клієнтів, %	(Кількість рекламацій / Загальна кількість виконаних замовлень) х 100	Зменшення
Логістичні	Рівень своєчасного виконання поставок, %	(Кількість своєчасних поставок / Загальна кількість поставок) х 100	Збільшення
	Частка пошкоджених вантажів, %	(Кількість пошкоджених вантажів / Загальна кількість поставок) х 100	Зменшення
Контрагентські	Частка контрактів, виконаних у повному обсязі, %	(Кількість виконаних контрактів / Загальна кількість контрактів) х 100	Збільшення
	Частка прострочених контрактних зобов’язань, %	(Кількість контрактів із простроченням / Загальна кількість контрактів) х 100	Зменшення
Організаційно-управлінські	Середній час реагування на ризикову подію	Загальний час реагування / Кількість ризикових подій	Зменшення
	Частка реалізованих заходів із мінімізації ризиків, %	(Кількість виконаних заходів / Запланована кількість заходів) х 100	Збільшення
Маркетингові	Рівень виконання плану продажів, %	(Фактичний обсяг продажів / Плановий обсяг продажів) х 100	Збільшення
	Частка нових клієнтів на зовнішніх ринках, %	(Кількість нових клієнтів / Загальна кількість клієнтів) х 100	Збільшення
Соціокультурні	Частка успішно завершених міжнародних переговорів, %	(Кількість успішних переговорів / Загальна кількість переговорів) х 100	Збільшення
	Кількість комунікаційних помилок у міжнародній взаємодії	Кількість зафіксованих випадків за звітний період	Зменшення

Джерело: сформовано авторами

торингу. Для зовнішньо-економічних ризиків запропоновано показники, які характеризують дотримання митних та регуляторних вимог, для фінансово-економічних – рівень дебіторської заборгованості та валютних втрат. Оцінювання ринкових ризиків здійснюється через показники динаміки продажів і кількості рекламацій, тоді як логістичні ризики визначаються своєчасністю поставок та рівнем пошкодження вантажів. Контрагентські ризики оцінюються за показниками виконання договірних зобов’язань, організаційно-управлінські – за швидкістю реагування на ризикові події та рівнем реалізації запланованих заходів із їх мінімізації. Для маркетингових ризиків доцільним є використання показників виконання плану продажів і залучення нових клієнтів, а соціокультурні ризики характеризуються результативністю міжнародних переговорів та кількістю комунікаційних помилок. Сукупність наведених KPI забезпечує комплексне оцінювання ефективності управління ризиками збутової діяльності та створює інформаційну основу для прийняття своєчасних і обґрунтованих управлінських рішень у процесі міжнародної експансії підприємства.

Практичне застосування запропонованої системи ключових показників ефективності (KPI) спрямоване на підвищення результативності

управління ризиками збутової діяльності підприємства в процесі міжнародної експансії. На відміну від традиційного контролю окремих показників діяльності, запропонований підхід передбачає комплексний моніторинг усіх основних груп ризиків, що виникають під час виходу підприємства на зовнішні ринки. Це забезпечує своєчасне виявлення негативних тенденцій, оцінювання ефективності реалізованих управлінських заходів та оперативне коригування збутової стратегії відповідно до змін міжнародного бізнес-середовища.

Практична реалізація системи KPI передбачає її інтеграцію в загальну систему управління підприємством. На першому етапі визначаються відповідальні особи за моніторинг окремих груп показників, встановлюється періодичність їх розрахунку та формуються цільові значення відповідно до стратегічних цілей міжнародної діяльності. Наступним етапом є регулярний збір та аналіз інформації, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення фактичних значень від запланованих і визначати причини їх виникнення. На основі отриманих результатів керівництво підприємства приймає рішення щодо вдосконалення логістичних процесів, оптимізації взаємодії з контрагентами, коригування маркетингової політики, мінімізації фінансових ризиків або перегляду окремих напрямів міжнародної діяльності. Запропонована система KPI може використовуватися як інструмент постійного контролю ефективності управління ризиками, а також як інформаційна основа для стратегічного планування міжнародної експансії. Її впровадження сприятиме підвищенню прозорості управлінських процесів, об'єктивності оцінювання результатів діяльності та своєчасності прийняття управлінських рішень. Комплексне використання визначених показників дозволить підприємству не лише знизити негативний вплив ризиків збутової діяльності, а й підвищити стійкість конкурентних позицій на міжнародних ринках, забезпечуючи стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективність збутової діяльності підприємств у процесі міжнародної експансії значною мірою залежить від своєчасного виявлення та результативного управління ризиками, які виникають на різних етапах виходу на зовнішні ринки. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити особливості збутової діяльності в міжнародному бізнесі, систематизувати ризики, що супроводжують її здійснення, а також обґрунтувати доцільність використання ключових показників ефективності як інструменту ризик-менеджменту. У роботі визначено принципи побудови системи KPI та сформульовано основні вимоги до показників ефективності в умовах міжнародної діяльності підприємств. Запропоновано авторську систему KPI, яка побудована за ризик-орієнтованим підходом і передбачає взаємозв'язок окремих груп ризиків із відповідними кількісними показниками оцінювання. Розроблена система забезпечує комплексний моніторинг зовнішньо-економічних, фінансово-економічних, ринкових, логістичних, контрагентських, організаційно-управлінських, маркетингових та соціокультурних ризиків, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Практичне використання запропонованої системи KPI сприятиме своєчасному виявленню відхилень, підвищенню ефективності контролю за ризиками збутової діяльності та адаптації підприємства до змін міжнародного бізнес-середовища. Запропонований підхід може бути використаний підприємствами як складова системи стратегічного управління міжнародною експансією та підвищення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні інтегральної моделі оцінювання ефективності управління ризиками збутової діяльності на основі системи KPI та її апробації на підприємствах різних галузей економіки.

Бібліографічний список:

1. Багорка М.О., Савенко О.А., Перерва К.А., Олеярнік О.О. Теоретичні засади формування менеджменту збутової діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 18. С. 56–63. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.18.56
2. Кривдик М., П'ятничка М., Заботін В. Рівні управління збутовою діяльністю підприємств. *Development Service Industry Management.* 2024. № 1. С. 97–101. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(13)
3. Ліндаєв Д.В. Удосконалення збутової діяльності виробничих підприємств України. *Стратегія економічного розвитку України.* 2026. Том 58. С. 257–275. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2026.58.257.275
4. Корженівська Н., Осадчук І. Стратегічні альтернативи ризик-менеджменту економічної діяльності підприємств. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics.* 2025. № 10. С. 108–118. DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-108-118
5. Кифяк В.І., Кобеля З.І. Обґрунтування економічних рішень і оцінювання ризиків: навч. посіб. Чернівці: Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2025. 412 с. ISBN 978-966-423-953-7. URL: https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi82/0062079.pdf
6. Костецький В.З., Дудкін П.Д. Використання ключових показників ефективності в транспортній логістиці. *Економіка та суспільство.* 2024. № 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-140

7. Голодинський М.М. Характеристика та особливості ключових показників ефективності управління персоналом в публічній сфері. *Публічне адміністрування та національна безпека.* 2024. № 11 (52). С. 15–21. DOI: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-11-10487
8. Нестерова С.В., Пристая В.В. Ключові показники ефективності (КПЕ) для оцінки перспективи внутрішніх бізнес-процесів на сучасному виробництві. *Бізнес-навігатор.* 2023. № 2. С. 62–66. DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.72-9

References:

1. Bahorka M., Savenko O., Pererva K., Oleyarnik O. (2024). Teoretychni zasady formuvannia menedzhmentu zbutovoi diialnosti pidpryiemstva [Theoretical principles of the forma ion of the management of the salesactivity of the enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid.* № 18. S. 56–63. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.18.56
2. Kryvdyk M., Pyatnychka M., Zabotin V. (2024). Rivni upravlinnia zbutovoiu diialnistiu pidpryiemstv [Sales management levels]. *Development Service Industry Management.* № 1. S. 97–101. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(13)
3. Lindaiev D. (2026). Udoskonalennia zbutovoi diialnosti vyrobnychykh pidpryiemstv Ukrainy [Improvement of Sales Activities in Manufacturing Enterprises in Ukraine]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy – Strategy of Economic Development of Ukraine.* Tom 58. S. 257–275. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2026.58.257.275
4. Korzhenivska N., Osadchuk I. (2025). Stratehichni alternatyvy ryzyk-menedzhmentu ekonomichnoi diialnosti pidpryiemstv [Strategic Alternatives for Risk Management of Enterprises' Economic Activities]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics.* № 10. S. 108–118. DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-108-118
5. Kyfiak V.I., Kobelia Z.I. (2025). Obgruntuvannia ekonomichnykh rishen i otsiniuvannia ryzykiv: navch. posib. Chernivtsi: Chernivets. nats. un-t im. Yu. Fedkovycha, 412 s. ISBN 978-966-423-953-7. URL: https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi82/0062079.pdf
6. Kostetskyi V., Dudkin P. (2024). Vykorystannia kliuchovykh pokaznykiv efektyvnosti v transportnii lohistytsi [Use of key performance indicators in transport logistics]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society.* № 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-140
7. Holodynskyi M. (2024). Kharakterystyka ta osoblyvosti kliuchovykh pokaznykiv efektyvnosti upravlinnia personalom v publichnii sferi [Characteristics and specifics of key performance indicators for human resource management in the public sector]. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka – Public Administration and National Security*. № 11 (52). S. 15–21. DOI: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-11-10487
8. Nesterova S., Pristaya V. (2023). Kliuchovi pokaznyky efektyvnosti (KPE) dlia otsinky perspektyvy vnutrishnikh biznes-protsesiv na suchasnomu vyrobnytstvi [Key performance indicators (KPI) as a measurement of internal business processes on modern manufacturing]. *Biznes-navihator – Business Navigator.* № 2. S. 62–66. DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.72-9

FORMATION OF A SYSTEM OF KEY PERFORMANCE INDICATORS FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF RISKS IN SALES ACTIVITIES OF ENTERPRISES IN THE PROCESS OF INTERNATIONAL EXPANSION

Oksana Sydorenko
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at the Department of Management, Marketing and Entrepreneurship
National University of Kyiv-Mohyla Academy

Maria Korik
Second-Level Higher Education Applicant (Master's Degree Applicant)
National University of Kyiv-Mohyla Academy

Summary. The article examines the theoretical and methodological aspects of forming a system of key performance indicators for effective management of risks in sales activities of enterprises during international expansion. The relevance of the research has been substantiated in conditions of growing uncertainty in the international business environment, intensified competitive struggle in foreign markets, and the necessity to enhance the effectiveness of sales activity management. It has been established that effective risk management is an important prerequisite for ensuring

sustainable enterprise development and achieving its strategic objectives during entry into international markets. The essence of sales activities has been generalized and its significance in the international business system has been determined. The features of sales activity management in conditions of international expansion have been examined and the main groups of risks arising during enterprises' entry into foreign markets have been systematized. A classification of sales activity risks has been proposed, which encompasses external-economic, financial-economic, market, logistical, counterparty, organizational-managerial, marketing, and sociocultural risks. This enables comprehensive consideration of uncertainty factors during the management of international activities. The essence of key performance indicators as a tool for assessing the effectiveness of management decisions has been investigated, and their role in the risk management system has been determined. The principles for building a KPI system based on the SMART methodology have been substantiated, and the main requirements for performance indicators in conditions of international activities have been identified, including adaptability, universality, reliability, objectivity, information security, and comprehensiveness. It has been proven that the application of such principles ensures improved quality of assessing the effectiveness of risk management and contributes to the adoption of well-founded management decisions. A risk-oriented system of key performance indicators has been developed for assessing the management of risks in sales activities of enterprises during international expansion. The proposed system provides for establishing interconnections between separate groups of risks and corresponding KPIs, which enables their comprehensive monitoring and timely identification of negative trends. For each group of risks, quantitative assessment indicators have been determined, the procedure for their calculation, and the desired direction of change, which creates an information basis for controlling the effectiveness of risk management.

Keywords: international expansion, sales activities, risk management, key performance indicators (KPI), risk management, international business, management effectiveness.

Дата надходження статті: 14.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 24.09.2026
Дата публікації статті: 03.11.2026