

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-285>

УДК 658.81:658.012.2

ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ ПЛАНУ ПРОДАЖУ В СИСТЕМІ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

APPROACHES TO DEVELOPING A SALES PLAN WITHIN THE COMPANY'S BUSINESS PLANNING SYSTEM

Северина Ірина Василівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6112-8265>

Минчинська Ірина Василівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2221-7860>

Вірченко Віра Володимирівна

кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0201-9827>

Severyna Iryna, Mynchynska Iryna, Virchenko Vira
Taras Shevchenko National University of Kyiv

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти розробки плану продажів у системі планування діяльності компанії в умовах сучасних викликів. Обґрунтовано значення планування та прогнозування продажів як ключових елементів забезпечення ефективної діяльності підприємства, адаптації до змін ринкового середовища та підвищення конкурентоспроможності. Розкрито сутність понять «прогнозування продажів» і «планування продажів», визначено їх спільні та відмінні характеристики. Проаналізовано основні етапи процесу розроблення плану продажів, зокрема визначення цілей, прогнозування попиту, взаємодію з клієнтами, практичну перевірку гіпотез та оцінювання результатів реалізації. Визначено ключові елементи, які необхідно враховувати під час формування плану продажів. Досліджено особливості застосування стратегій Make-to-Stock (MTS) та Make-to-Order (MTO), їх переваги, недоліки та сфери використання.

Ключові слова: планування продажів, прогнозування продажів, план продажів, стратегія продажів, Make-to-Stock, Make-to-Order, управління продажами, компанія.

The article examines the theoretical and practical aspects of sales plan development within the company's business planning system under modern challenges. The importance of sales planning and forecasting as key elements for ensuring efficient enterprise performance, adapting to changes in the market environment, and enhancing competitiveness is substantiated. The essence of the concepts of "sales forecasting" and "sales planning" is revealed, and their common and distinctive characteristics are identified. Particular attention is paid to the fact that forecasting is an assessment of possible future developments, whereas planning involves setting goals and defining the tasks required to achieve them. The main stages of the sales plan development process are analyzed, including goal setting, demand forecasting, customer interaction, practical hypothesis testing, and evaluation of sales performance. The key elements to consider when developing a sales plan are identified. The study explores the specifics of applying the Make-to-Stock (MTS) and Make-to-Order (MTO) strategies, their advantages, disadvantages, and areas of application. The Make-to-Stock (MTS) approach involves mass production based on forecasted demand to ensure the continuous availability of products. Within the Make-to-Order (MTO) approach, production begins only after receiving a customer order. The advantages of applying these strategies are determined. Considering specific industry-related features of company operations, the use of combined strategies integrating different approaches to optimize production processes, expand product assortments and configuration variability, and increase customer loyalty is substantiated. The implementation of combined product realization strategies contributes to greater business flexibility, optimization of production processes, and the creation of sustainable competitive advantages. Effective sales planning, continuous monitoring of market changes, and timely adjustment



of strategies are identified as necessary conditions for the stable functioning and development of companies in a dynamic business environment.

Keywords: sales planning, sales forecasting, sales plan, sales strategy, Make-to-Stock, Make-to-Order, sales management, company.

Постановка проблеми. У сучасних умовах складної кон'юнктури ринку, інтеграція ефективних підходів до розробки плану продажу є важливою умовою забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності сучасної компанії. План продажу є не лише прогнозом майбутніх доходів, а основним елементом загальної системи планування діяльності підприємства, від якого залежать обсяги виробництва, закупівлі, логістика та кадрова політика. Сьогодні більшість компаній стикаються із серйозними труднощами при формуванні реалістичних та гнучких планів продажу. Головна суперечність полягає в розриві між традиційними методами планування та реальними вимогами ринку, які вимагають швидкої адаптації на зміни ринку. Відповідно існує об'єктивна потреба в комплексному дослідженні та систематизації існуючих підходів до розробки плану продажу, а також у створенні сучасної моделі його формування, яка органічно вписувалася б у загальну систему стратегічного та оперативного планування компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сучасних наукових дослідженнях Чабанова К. [12] розглядає сутність прогнозування продажів та його роль у забезпеченні ефективного розвитку бізнесу. У статті досліджуються основні підходи до побудови прогнозів продажів, аналізуються фактори, що впливають на точність прогнозування, а також висвітлюються практичні аспекти планування зростання компанії. Юнацький М. [15] аналізує основні підходи до прогнозування, розглядає економетричні моделі, методи експертних оцінок і сценарний аналіз з метою підвищення ефективності управлінських рішень та забезпечення стабільного розвитку підприємства. Ткаченко А. [10] досліджує відмінності між прогнозуванням і плануванням продажів, характеризує основні методи прогнозування обсягів реалізації продукції. Кандлер С. [20] підкреслює переваги ефективного планування продажів: підвищення точності прогнозів, оптимізація запасів, покращення координації між відділами та забезпечення стабільного зростання бізнесу. Особливу увагу приділено ролі планування у зменшенні ризиків та підвищенні керованості бізнес-процесів у динамічному ринковому середовищі.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених плануванню діяльності підприємства та організації продажів, низка аспектів щодо розробки плану продажу в системі планування діяльності компанії залишається недостатньо дослідженою. До основних невирішених аспектів обраної проблеми належать питання узгодження плану продажу з виробничою, маркетинговою, та фінансовою політикою компанії; слабкий рівень інтеграції між збутовим та фінансовим плануванням; адаптація підходів планування до специфіки продажів нематеріальних продуктів та послуг та інші проблеми.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є комплексний аналіз сутності, етапів, концептуальних засад та прикладних аспектів розробки плану продажів. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних завдань дослідження: здійснити порівняльний аналіз планування та прогнозування продажів; провести дослідження етапів розробки плану продажу; проаналізувати стратегії продажів, а також сфери їх застосування.

Виклад основного матеріалу дослідження. План реалізації продукції є запорукою ефективної діяльності компанії. В умовах ринкової турбулентності, воєнного стану, коливань попиту, зміни поведінки споживачів, особливої актуальності набуває прогнозування обсягів продажу продукції, що забезпечує обґрунтоване формування виробничої програми. Формування асортиментного портфеля та забезпечення його збалансованості є необхідними умовами функціонування та подальшого розвитку вітчизняних компаній.

Раціональне використання всіх наявних ресурсів компанії, їх перерозподіл з урахуванням попиту та рентабельності виробництва окремих видів продукції дають можливість уникнути перевиробництва, накопичення надлишкових складських запасів нереалізованої продукції. Водночас важливо не продукувати дефіцит продукції, що може призвести до суттєвого зростання цін. Перерозподіл ресурсів повинен бути економічно обґрунтованим відповідно до викликів зовнішнього середовища, враховувати внутрішні можливості компанії

та ґрунтуватися на досягненні оптимального рівня її прибутковості.

Адаптація асортименту під потреби ринку та запити споживачів сприяє зниженню рівня комерційного ризику та забезпечує вчасне реагування на зміни зовнішнього середовища. Створення цінності для клієнтів є ключовим компонентом бізнес-моделі компанії, орієнтованої на підвищення лояльності та конкурентоспроможності продукції, обізнаності та пізнаваності брендів компанії споживачами. Порівняння показників плану продажів за різні часові періоди виступає індикатором ефективності діяльності компанії та дає можливість своєчасно виявляти проблеми в прийнятті господарських рішень.

Ефективне управління продажами потребує системного підходу до планування та прогнозування, при цьому саме планування продажів відіграє ключову роль у цих процесах. Водночас поняття прогнозування та планування продажів не слід ототожнювати: попри їх взаємозв'язок, вони мають різну сутність, призначення та цільову спрямованість (табл. 1).

Прогнозування продажів являє собою оцінку можливого обсягу реалізації на основі аналізу минулих даних і поточної ситуації на ринку [10]. В той час як прогнозування створює сценарії щодо майбутнього обсягу реалізації продукту, розвитку ринку тощо, планування передбачає реалізацію одного або декількох з таких сценаріїв, найбільш вірогідних для цілей планування виходячи з цілей і стратегії керівництва компанії, наявних ресурсів тощо [17, с. 178].

Планування продажів – це сукупність стратегічних підходів, спрямованих на забезпечення досягнення командами збуту визначених цільових показників та реалізацію загальних цілей компанії у сфері продажів. Воно дає змогу визначити бажаний рівень обсягів реалізації та сформуванню комплекс заходів, необхідних для досягнення поставлених цілей. План продажів базується на аналізі результатів попередніх періодів, враховує можливі ризики, стан і тенденції ринку, особливості цільової аудиторії, а також обрані стратегії залучення клієнтів і організації процесу продажу [13].

Отже, прогнозування – це оцінка можливого розвитку подій, а планування – постановка цілей та завдань для досягнення визначених показників [4]. Прогнозні оцінки слугують підґрунтям для розробки планів, першим кроком у здійсненні процесу планування та одним з його найбільш важливих завдань, оскільки

від якості розроблених прогнозів буде залежати реалізація плану продажу та майбутні управлінські рішення [23]. Проте, важливо відмітити що прогнозні оцінки самі по собі не забезпечують гарантій реалізації планів. Окремі автори розглядають планування продажів як функцію забезпечення досяжності прогнозу, що свідчить про підпорядкований характер планування щодо прогнозування, де прогноз визначає можливі параметри розвитку, а планування трансформує їх у систему конкретних управлінських дій [24, с. 64].

Важливо зазначити, що прогнозування є важливою складовою процесу планування продажів. Згідно з даними компанії Slimstock [20], яка спеціалізується на розробленні рішень у сфері планування продажів та управління запасами, життєвий цикл планування продажів підприємства включає такі основні етапи формування ефективної системи збуту продукції: аналіз ринкової ситуації; визначення цілей збуту; прогнозування майбутніх тенденцій; розроблення плану дій; реалізацію обраних рішень; контроль результатів і забезпечення зворотного зв'язку.

Враховуючи зазначене, слід підкреслити, що кожна компанія є унікальною виробничо-господарською системою, яка функціонує з урахуванням галузевої специфіки та відрізняється рівнем свого розвитку. У зв'язку з цим, у процесі розроблення плану продажів доцільно виокремити та проаналізувати низку ключових етапів, що формують основу його обґрунтування та ефективної реалізації:

1. Визначення цілей. Для формування цілей подальшого зростання компанії необхідно здійснити ґрунтовний аналіз планових і фактичних результатів виконання плану продажів за попередній рік. На основі отриманих даних обґрунтовується коригування наявних цілей (зростання обсягів реалізації, збільшення частки ринку в окремих сегментах тощо) або формування нових стратегічних орієнтирів, зокрема вихід на нові ринки збуту чи залучення нових категорій споживачів на внутрішньому ринку.

2. Прогнозування продажів. Ретроспективний аналіз обсягів продажів за попередні періоди дозволяє виявити їх динаміку, визначити фактори, що вплинули на зміну результатів, а також врахувати очікувані коливання макроекономічних показників під час розрахунку плану продажів на майбутній період. Доцільним є використання поняття оптимального плану продажів, який найбільш повно відображає ефективне використання наявних

Таблиця 1

Порівняльна характеристика планування та прогнозування продажів

Критерії	Прогнозування продажів	Планування продажів
Сутність	Об'єктивна оцінка ймовірного обсягу продажів на основі аналізу даних і тенденцій	Розробка компанією цільових показників, що мають бути досягнуті за певний період часу
Мета	Визначення ймовірного обсягу продажів у майбутньому періоді за певних умов розвитку факторів зовнішнього середовища	Визначення цільового обсягу продажів і методів та інструментарію його досягнення
Ступінь управлінського впливу	Пасивний – відображення тенденцій у факторах зовнішнього середовища	Активний – встановлення цілей, завдань, необхідних ресурсів, відповідальних тощо
Рівень керованості та обов'язковості до виконання	Має аналітичний і рекомендаційний характер (індикативний характер показників)	Виступає інструментом управління та контролю (директивний характер показників)
Використання в управлінні	Використовується в якості бази для прийняття управлінських рішень та формування планів	Слугує основою для організації, мотивації та контролю діяльності
Інформація, що використовується	Статистичні дані проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища	Стратегічні цілі компанії, прогнозні показники; показники дослідження ринку; виробничі можливості; ресурсне забезпечення
Часовий горизонт	Переважають короткострокові (до 1 року) та середньострокові (2-5 років), також можуть розроблятися оперативні (до 1 місяця); довгострокові (понад 5 років)	Переважають короткострокові (до 1 року), також можуть розроблятися оперативні (до 1 місяця); середньострокові (2-5 років)
Методичний інструментарій	Некількісні методи (експертних оцінок керівників вищої та середньої ланок управління компанії; очікування покупців; об'єднана оцінка прогнозу збуту торговельними агентами; метод Делфі; метод створення сценаріїв); кількісні методи (метод екстраполяції; метод стандартного розподілу ймовірностей; прогнозування на основі частки ринку, аналізу кінцевого використання та аналізу часових рядів (рядів динаміки))	Методи експертних оцінок; економіко-статистичні методи (метод регресійного та кореляційного аналізу, метод ковзної середньої величини продажу, метод зваженої ковзної середньої (експонентного згладжування)); метод прямого рахунку (на основі місткості ринку та частки підприємства в загальних обсягах продажу на ринку, на основі даних про доходи населення); на основі коефіцієнтів еластичності
Відповідальність	Відділ маркетингу	Відділ маркетингу та відділ збуту
Форма реалізації	Сценарії розвитку подій, діапазони значень показників	Конкретні кількісно вимірювані показники

Джерело: сформовано авторами на основі [1, с. 56-59; 2; 3; 4, с. 217-221; 5, с. 362-367; 12]

ресурсів підприємства та обґрунтований їх перерозподіл між окремими видами продукції з урахуванням запланованих обсягів, асортименту, прогнозного попиту й очікуваної рентабельності реалізації.

3. Взаємодія з клієнтами. Ключовим завданням на цьому етапі є розширення клієнтської бази за рахунок залучення нових споживачів і стимулювання зростання обсягів споживання продукції наявними клієнтами.

Досягнення цих результатів значною мірою залежить від ефективної координації діяльності підрозділів маркетингу та збуту, оскільки вибір і застосування інструментів впливу визначається конкретною ринковою ситуацією, рівнем розвитку компанії та масштабом поставлених цілей.

4. Практична перевірка гіпотез. Доцільним є систематичний моніторинг ринкових тенденцій, змін у потребах споживачів, поведінки конкурентів, появи нових або вдосконалених продуктів. Важливу роль також відіграє аналіз думок і відгуків споживачів щодо продукції, що дає змогу оцінити потенціал кількісних змін в асортиментному портфелі, необхідність удосконалення наявної продукції або окремих її характеристик. Ключовим завданням цього етапу є підтвердження реалістичності поставлених цілей і прогнозних показників, а також перевірка їх відповідності принципам концепції SMARTER (Specific – конкретність, чіткість цілей; Measurable – вимірюваність, можливість кількісної оцінки; Achievable – досяжність, реалістичність; Relevant – релевантність, відповідність загальній стратегії; Time-bound – обмеженість у часі, визначений термін виконання; Evaluated – оцінюваність, зваженість, можливість контролю прогресу; Reviewed – переглядання, регулярна актуалізація цілей).

5. Оцінка досягнутих показників продажів за місяцями або кварталами. Аналіз фактичних результатів у порівнянні з плановими дозволяє вчасно коригувати плани продажів на основі отриманих даних за певний період. Своєчасне реагування на відхилення сприяє підвищенню ефективності діяльності через перегляд та оптимізацію стратегічних заходів.

Скориговані цілі продажів відображаються у плані продажів, який також визначає стратегії їх досягнення. Компанія формує власний шаблон плану продажів, що зазвичай включає такі ключові елементи: місію компанії, цілі продажів, ринкове становище підприємства, маркетингову стратегію, інформацію про клієнтів, опис команди маркетологів та відділу продажів, стратегії просування продукції, а також відповідний бюджет. Залежно від специфіки діяльності компанії, її розміру та потенціалу розвитку, перелік елементів може бути розширений. Навіть ретельно складений план продажів потребує регулярного перегляду та коригування, тому стратегії продажів і маркетингу можуть змінюватися під час реалізації конкретних

проектів. Водночас детальний план продажів є потужним інструментом для досягнення поставлених цілей, оскільки містить усю необхідну інформацію для його виконавців.

Найкращі практики планування продажів підкреслюють важливість охоплення наступної інформації [2; 6; 7; 8; 19]:

- Визначення цілей та розробка системи KPI. Це можуть бути фінансові показники (обсяг продажів у вартісному виразі, прибуток, маржа, середній чек тощо), кількісні метрики (кількість нових клієнтів, зустрічей, дзвінків) або якісні показники (рівень задоволеності клієнтів).

- Використання ретроспективних даних та аналіз ринку, включно з великими даними (Big Data), для точного прогнозування попиту та врахування сезонних коливань.

- Оцінка потенційних перешкод та ризиків, які можуть негативно вплинути на досягнення узгоджених цілей продажів, з урахуванням різних сценаріїв розвитку подій.

- Розробка заходів щодо мінімізації впливу ризиків на показники обсягів реалізації продукції.

- Декомпозиція завдань на короткострокові періоди (тижні) із конкретними діями та виділенням необхідних ресурсів. Кожне завдання має мати вимірюваний результат і чіткий термін виконання.

- Створення системи оцінки ефективності роботи відділу збуту, відповідно до ролей співробітників, з метою застосування стимулів і винагород.

- Постійний моніторинг виконання плану продажів, аналіз відхилень та коригування стратегій для підвищення результативності.

Для досягнення прогнозних показників при розробці плану продажу важливим є врахування наступних основних елементів плану продажу (рис. 1).

В даному шаблоні акцентуємо увагу на найбільш значущих, на нашу думку, елементах. Цілі мають бути реалістичними, тому ресурсне забезпечення є ключовою складовою для оцінки можливості їх досягнення. Стратегія та тактика дають чітке уявлення про те, як планується досягнення поставлених цілей, тому важливо розробляти конкретні, максимально деталізовані завдання для виконавців. Це сприяє своєчасному і якісному виконанню роботи, залученню команди до досягнення результатів. Встановлення проміжних і кінцевих дедлайнів дозволяє контролювати хід виконання завдань, оцінювати прогрес і метрики. Прогнозований рівень

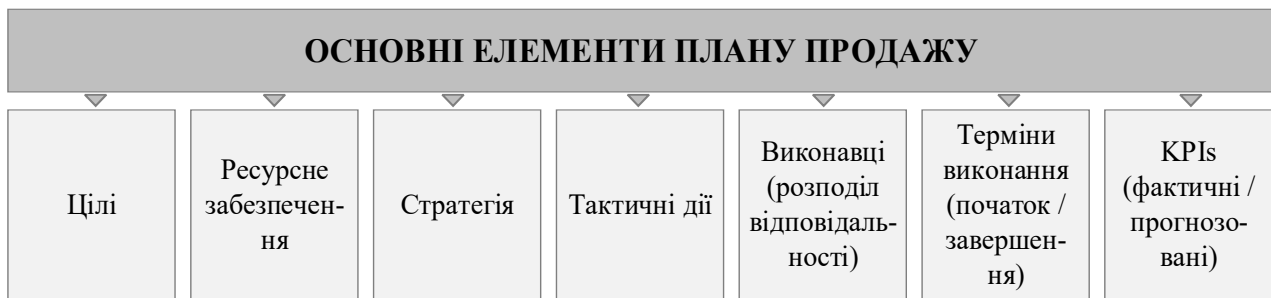


Рис. 1. Основні елементи, які потрібно враховувати при розробці плану продажу

Джерело: сформовано авторами

показників слугує критерієм оцінки досягнення результатів і допомагає своєчасно коригувати дії у разі відхилень або змін умов.

Розрахунок показників при складанні плану продажів вимагає володіння наступною інформацією (рис. 2).

Для забезпечення ефективності плану замало лише визначити KPI – необхідно чітко розуміти способи досягнення поставлених цілей, тобто забезпечити узгодженість між стратегією та тактикою діяльності. У практиці управління продажами розрізняють такі типи стратегій: Push-стратегію (Make-to-Stock – виробництво «на склад»), Pull-стратегію (Make-to-Order – виробництво «на замовлення»), а також різні варіанти їх поєднання [18].

Push-стратегія ініціюється продавцем, тобто виробником, який заздалегідь визначає та випускає певні обсяги продукції. Виробництво «на склад» (Make-to-Stock, MTS) передбачає масовий випуск товарів на основі прогнозованого попиту з метою забезпечення їх постійної наявності. Сутність цього підходу полягає у попередньому виготовленні та зберіганні продукції, щоб у разі потреби клієнтів можна було швидко здійснити постачання. Зазвичай MTS застосовується для товарів зі стабільним і передбачуваним попитом, зокрема товарів повсякденного споживання, де наявність запасів відіграє ключову роль у задоволенні очікувань покупців і збереженні конкурентних позицій на ринку. Використання цієї стратегії дозволяє підприємствам раціоналізувати виробниче планування, скоротити строки виконання замовлень та зменшити ризик дефіциту продукції [14].

Продукція, виготовлена в межах одного виробничого періоду, призначається для виконання замовлень, що надходять у наступному періоді. Це означає, що в умовах реалізації

цієї стратегії виробничий процес розпочинається ще до отримання конкретних замовлень від клієнтів і не залежить від них.

Стратегія MTS дає змогу компаніям отримувати ефект масштабу завдяки випуску продукції великими серіями, що сприяє зниженню собівартості одиниці товару. Вона є найбільш доцільною для галузей, де ключовими чинниками виступають швидкість постачання та масовість виробництва, а не адаптація продукції під індивідуальні потреби споживачів. Водночас застосування MTS супроводжується певними ризиками, зокрема можливим дисбалансом запасів у разі помилок у прогнозуванні або різких змін попиту. У зв'язку з цим для підприємств, що використовують дану стратегію, важливими є гнучкість і здатність оперативно реагувати на ринкові коливання з метою оптимізації рівня запасів і зниження потенційних втрат [14].

Серед галузей, у яких широко використовується стратегія MTS, можна виділити такі [14]:

1. Харчова промисловість і виробництво напоїв. Компанії на кшталт Coca-Cola застосовують стратегію MTS для масштабного випуску напоїв з подальшим постачанням у роздрібні мережі по всьому світу. Стабільний і передбачуваний попит на цю продукцію дає змогу забезпечувати її постійну присутність на полицях магазинів у момент виникнення потреби у споживачів.

2. Побутова електроніка. Такі бренди, як Apple та Samsung, завчасно виробляють найбільш популярні товари, зокрема смартфони й планшети, щоб гарантувати їх доступність у роздрібному продажі. Високий рівень прогнозованості попиту на ці продукти робить стратегію MTS ефективним інструментом швидкого реагування на потреби ринку.

3. Одяг і взуття. Виробники одягу та взуття, наприклад, Nike, використовують MTS для базових товарних ліній зі сталим

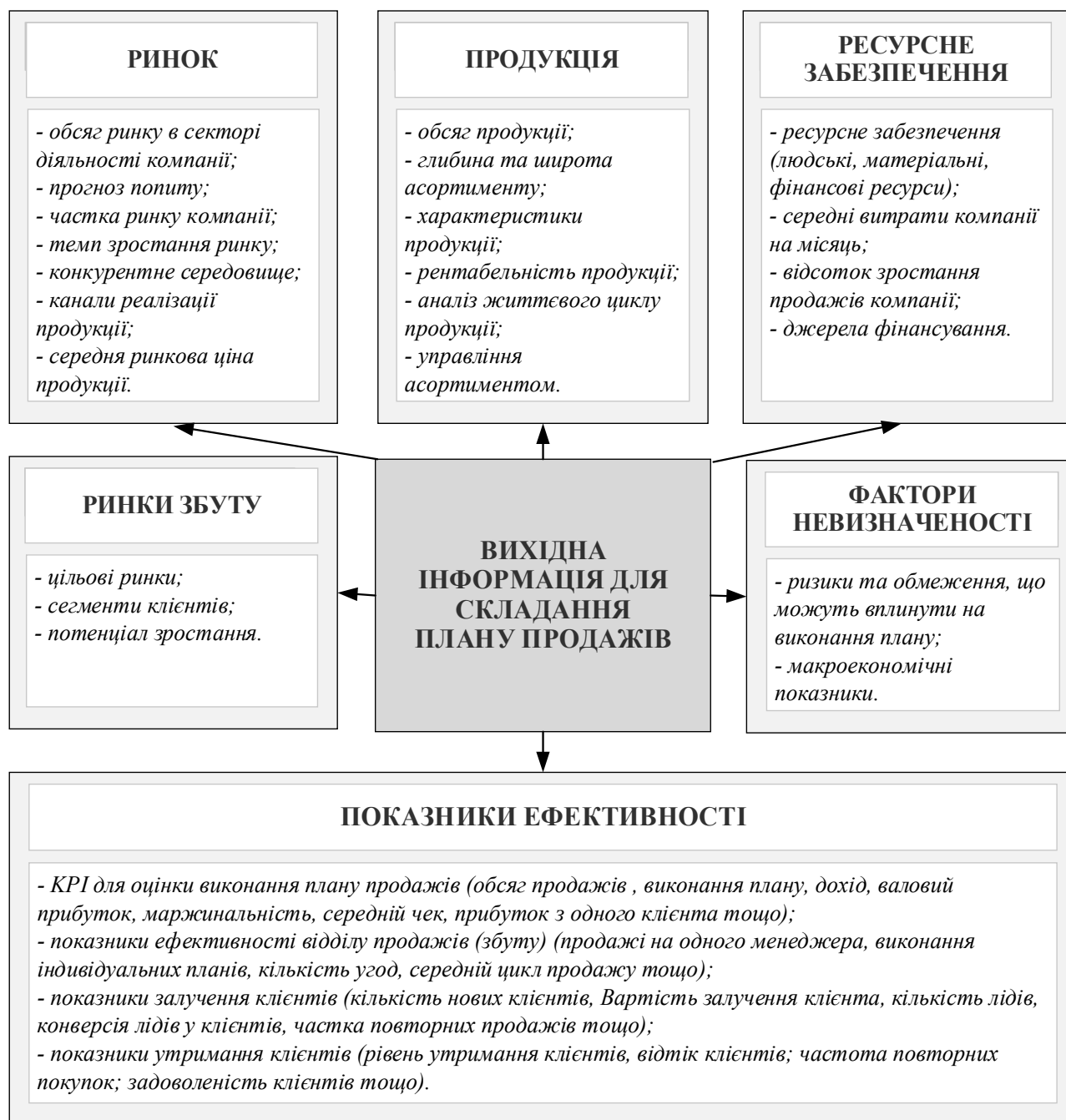


Рис. 2. Інформація, необхідна для складання плану продажів

Джерело: сформовано авторами на основі [16; 19]

попитом протягом року. Серійне виробництво найбільш затребуваних позицій дозволяє підтримувати оптимальний рівень запасів і скорочувати терміни виконання замовлень для кінцевих споживачів.

4. Автомобільна промисловість. Автовиробники, зокрема Toyota, застосовують стратегію MTS для випуску стандартних моделей автомобілів зі стабільним рівнем попиту. Такі транспортні засоби виробляються наперед і зберігаються на дилерських складах, що

дає можливість покупцям отримати автомобіль без необхідності очікувати завершення виробничого циклу.

5. Фармацевтична галузь. Компанії, наприклад, Johnson & Johnson, використовують підхід MTS у виробництві безрецептурних лікарських засобів, зокрема знеболювальних препаратів та ліків від застуди. Це дозволяє підтримувати постійну наявність найбільш затребуваних медикаментів в аптеках для оперативного задоволення потреб споживачів.

6. Побутова техніка. Виробники на кшталт Whirlpool реалізують стратегію MTS під час виготовлення побутової техніки – пральних машин, холодильників і духових шаф. Випуск продукції великими серіями з подальшим зберіганням на складах забезпечує можливість швидкого постачання після отримання замовлення від клієнта.

7. Товари повсякденного споживання. Продукція на кшталт зубної пасти, мила чи мийних засобів виготовляється у значних обсягах компаніями, зокрема Procter & Gamble. Стійкий і передбачуваний попит на такі товари робить стратегію MTS доцільною для підтримання їх безперервної наявності в роздрібних мережах.

Pull-стратегія орієнтована на формування цінності, яка приваблює споживачів. Хоча її реалізація потребує більше часу, вона сприяє створенню лояльної клієнтської бази, що забезпечує повторні звернення. У межах підходу «виробництво під замовлення» (Make-to-Order, МТО) виготовлення продукції розпочинається лише після надходження замовлення від клієнта [9]. Така модель дозволяє підприємствам максимально враховувати індивідуальні потреби споживачів і пропонувати продукти, адаптовані до конкретних вимог.

Однією з ключових переваг стратегії МТО є зменшення потреби в запасах, зберігання та обслуговування яких часто пов'язані з високими витратами. Цей підхід також забезпечує більшу гнучкість підприємства у реагуванні на змінні потреби ринку, адже виробничі плани та асортимент продукції можна коригувати безпосередньо відповідно до отриманих замовлень. Крім того, МТО сприяє підвищенню задоволеності клієнтів, оскільки вони отримують товари, виготовлені відповідно до їхніх індивідуальних вимог [21].

Деякі галузі активно застосовують цю стратегію, зокрема [21; 22]:

1. Автомобільна промисловість. Деякі автовиробники надають клієнтам можливість персоналізації автомобілів за власними уподобаннями, зокрема вибір кольору, типу двигуна, оздоблення салону, систем допомоги водієві та інших опцій. Виробництво починається лише після підтвердження конкретної конфігурації замовлення.

2. Охорона здоров'я. У сфері медичних виробів, таких як ортопедичні устілки, протези чи слухові апарати, виготовлення продукції адаптується під індивідуальні розміри та потреби кожного пацієнта, що забезпе-

чує вищу функціональність та комфорт для користувача.

3. Меблі. Меблеві компанії виготовляють продукцію відповідно до конкретних розмірів, матеріалів, кольорів і стилю, обраного клієнтом. Після оформлення замовлення меблі виготовляються з урахуванням особливостей простору та побажань покупця.

4. Комп'ютерна техніка. Стратегія МТО широко застосовується у компаніях, які збирають комп'ютери за індивідуальними конфігураціями. Клієнти можуть обирати процесор, обсяг оперативної пам'яті, місткість накопичувача, відеокарту та інші компоненти.

5. Ювелірні вироби та мода. Багато ювелірних майстерень створюють персоналізовані прикраси, наприклад, гравійовані каблучки або підвіски з ініціалами, які виготовляються лише після отримання замовлення. У сфері моди бренди та ательє пропонують одяг на індивідуальне замовлення та ексклюзивні дизайни, виробництво яких починається після підтвердження клієнтом деталей.

6. Промислові системи. У логістичній сфері багато технічних рішень створюються за моделлю МТО. Наприклад, автоматизовані системи та спеціалізоване обладнання потребують індивідуальної адаптації під конкретного клієнта. Такі рішення можуть включати специфічні функції залежно від типу галузі, наявного простору, обсягів виробництва або інтеграції з іншими системами.

Компанії, аналізуючи власні виробничі процеси, обирають відповідну стратегію для забезпечення ефективного функціонування та подальшого розвитку (табл. 2).

Аналіз переваг та недоліків даних стратегій, дозволяє визначити їх характеристики (табл. 3).

Враховуючи специфіку галузі, компанії часто обирають комбіновані стратегії – поєднують різні підходи для оптимізації виробничих процесів, розширення асортименту та варіативності комплектацій продукції, а також підвищення лояльності споживачів. Такі стратегії сприяють формуванню стійких конкурентних переваг, підсилюють інноваційний потенціал компанії, забезпечують гнучкість у реагуванні на зовнішні зміни, зменшують ризики та створюють умови для сталого розвитку і зростання компанії.

Висновки. В умовах сучасних викликів компанії змушені підвищувати рівень гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Трансформація споживчих

Таблиця 2

Основні переваги та недоліки використання стратегій MTS та MTO

Стратегії	MTS	MTO
Короткий опис	Випуск продукції наперед, виходячи з прогнозованого попиту.	Виготовлення продукції починається тільки після надходження замовлень від клієнтів.
Переваги	<ol style="list-style-type: none"> 1. Швидке виконання замовлень (постійна наявність продукції на складі зменшує ризик її дефіциту). 2. Ефект масштабу (зменшення витрат на одиницю продукції) 3. Ефективне планування виробництва (більш раціональне планування виробничих процесів та ефективне використання виробничих ресурсів). 4. Покращена координація ланцюга постачання. 5. Зростання задоволеності клієнтів – швидке отримання товарів відповідно до їхніх потреб. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зменшення запасів сировини, мінімізація витрат на зберігання готової продукції. 2. Індивідуалізація продукту – виготовлення товару відповідно до конкретних потреб клієнта 3. Гнучкість – швидка адаптація до змін у запитах споживачів. 4. Підвищення задоволеності клієнтів. 5. Оптимізація грошових потоків – часткове отримання оплати ще до початку виробництва продукції.
Недоліки	<ol style="list-style-type: none"> 1. Необхідність великих складських площ для зберігання сировини та готової продукції. 2. Зростання відходів (ризик наявності застарілих, пошкоджених або надлишкових запасів). 3. Обмежена можливість індивідуалізації (переважно стандартизована продукція). 4. Повільна реакція на зміни попиту. 5. Заморожені фінансові ресурси у запасах готової продукції. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Триваліший час виконання замовлення 2. Збільшені виробничі витрати 3. Обмежені можливості масштабування

Джерело: сформовано авторами на основі [9; 18; 21; 22]

Таблиця 3

Основні відмінності між стратегіями MTS та MTO

Ознаки	MTS	MTO
Очікуваний попит на продукцію	Обов'язковий	Необов'язковий (але бажаний)
Обсяги запасів сировини	Високий	Низький
Обсяги готової продукції на складі	Високий	Відсутній
Можливість індивідуалізації продукту	Низька	Висока
Час виконання замовлень	Короткий (продукція є на складі)	Довший (виготовлення на замовлення)
Витрати виробництва	Середні	Високі
Складність виробничого процесу	Середня	Висока
Вартість продукту	Нижча (ефект масштабу)	Вища (кастомізація)
Рівень задоволеності клієнтів	Середня/Висока	Висока
Гнучкість на ринку (здатність адаптуватися до змін споживчих потреб)	Низька	Висока

Джерело: сформовано авторами на основі [9; 18; 21; 22]

потреб, динаміка ринкових тенденцій і зростання конкурентного тиску спонукають компанії до пошуку найбільш ефективних напрямів розвитку. Обґрунтоване формування плану продажів виступає важливим показником результативності діяльності, оскільки забезпечує узгодження виробничої програми з ринковими умовами та можливостями збуту продукції. Системна робота з розширення клієнтської бази створює передумови для застосування комбінованих стратегій реалізації, що

поєднують виконання індивідуальних замовлень із виготовленням стандартизованої продукції для подальшого продажу. Коригування обсягів реалізації та стратегій продажів є необхідною умовою стабільного функціонування й подальшого розвитку компаній. Безперервний моніторинг змін, оцінювання ризиків з метою зменшення їх негативного впливу та ефективного управління процесом реалізації продукції забезпечать компанії стійкі конкурентні позиції на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Безтелесна Л. І. Управління продажами : навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2023. 108 с.
2. Горова П. Як зробити план продажів. *NewLook School*: веб-сайт. URL: <https://www.newlook.ua/blog/yak-zrobiti-plan-prodazhiv> (дата звернення: 15.02.2026).
3. Іванець Н. Планування, бюджетування і прогнозування: повний посібник. *ABM Cloud* : веб-сайт. 2025. URL: <https://abmcloud.com/uk/planuvannya-vs-byudzhetuвання-vs-prognozuvannya/> (дата звернення: 12.02.2026).
4. Іванова В.В. Планування діяльності підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 472 с.
5. Пилипчук В. П., Данніков О. В. Управління продажем : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2011. 627 с.
6. План продажів для малого бізнесу: необхідність чи марнування часу. *Roapp* : веб-сайт. 2025. URL: <https://roapp.com.ua/blog/small-business-sales-plan/> (дата звернення: 12.02.2026).
7. Планування продажів: що це таке і як його створити. *NetHunt* : веб-сайт. 2025. URL: <https://nethunt.ua/blog/stvorennya-planu-prodazhiv/> (дата звернення: 13.02.2026).
8. Планування продажів: як правильно розрахувати та оцінити KPI мережі? *Datawiz* : веб-сайт. 2023. URL: <https://datawiz.io/uk/blog/sales-planning-how-to-correctly-calculate-and-evaluate-the-chain-kpi> (дата звернення: 15.02.2026).
9. Пояснення стратегії виготовлення на замовлення (MTO). *SUN AUTOMATION GROUP LIMITED* : веб-сайт. 2023. URL: <https://ua.sgsabearing.com/news/the-make-to-order-mto-strategy-explained-73529986.html> (дата звернення: 27.02.2026).
10. Ткаченко А. Як розрахувати прогноз продажів. *WEZOM* : веб-сайт. 2024. URL: <https://wezom.com.ua/blog/kak-rasschitat-prognoz-prodazh> (дата звернення: 02.03.2026).
11. Чабанова К. Планування тижня відділу продажів: шаблони, поради та найкращі практики. *Raketa prodazh* : веб-сайт. 2025. URL: <https://s-rocket.com/articles/planuvannya-tizhnya> (дата звернення: 13.02.2026).
12. Чабанова К. Sales Forecasting: як правильно будувати прогноз продажів і планувати зростання бізнесу. *Raketa prodazh* : веб-сайт. 2025. URL: <https://s-rocket.com/articles/sales-forecasting> (дата звернення: 15.02.2026).
13. Хатт С. Що таке планування продажів? *eCommerce* : веб-сайт. URL: <https://ecommercefastlane.com/uk/what-is-sales-planning/> (дата звернення: 12.02.2026).
14. Що таке підхід «зробити на склад»? : веб-сайт. 2025. URL: <https://dogure.kazavtoy.cx.ua/ukraincyam/shho-take-pidkhid-171-zrobiti-na-sklad-187.html> (дата звернення: 05.03.2026).
15. Юнацький М.О. Огляд сучасних методів прогнозування фінансового стану підприємства. *Ефективна економіка*. №4. 2018. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2018/42.pdf (дата звернення: 15.02.2026).
16. Як створити план продажів? *Кращий варіант для бізнесу в Україні* : веб-сайт. 2026. URL: <https://will-be.best/yak-stvoryty-plan-prodazhiv/> (дата звернення: 12.02.2026).
17. Guenzi P., Geiger S. Sales Management: A Multinational Perspective. First edition. London Bloomsbury Academic, 2024. 492 p.
18. Guide to Understanding Make-to-Stock (MTS). *Qoblex* : website. URL: <https://qoblex.com/learning-center/make-to-stock/> (дата звернення: 05.03.2026).
19. Hacks S. How To Create A Sales Plan: Steps, Templates, And Examples. *Snovio* : website. 2025. URL: <https://snov.io/blog/how-to-create-sales-plan/> (дата звернення: 13.02.2026).
20. Kandler S. Sales planning explained: definition, methods and benefits. *Slimstock* : website. 2026. URL: <https://www.slimstock.com/blog/sales-planning/> (дата звернення: 12.02.2026).

21. Make to order (MTO): Benefits and challenges of manufacturing on demand. *Mecalux* : website. 2025. URL: <https://www.mecalux.com/blog/make-to-order-mto> (дата звернення: 05.03.2026).
22. Make to Order (MTO): Complete Guide for Modern Manufacturers. *Qoblex* : website. 2025. URL: <https://qoblex.com/blog/make-to-order-mto-complete-guide-for-modern-manufacturers/> (дата звернення: 05.03.2026).
23. Sanders N. R. Forecasting Guidelines and Methods. *Encyclopedia of Production and Manufacturing Management* / Edited by P. M. Swamidass. Boston (MA) : Springer, 2000. 980 p.
24. Wallace T. F., Stahl R. A. Sales Forecasting: A New Approach. T. F. Wallace & Company, 2002. 176 p.

REFERENCES:

1. Beztesna L. I. (2023) *Upravlinnia prodazhamy : navchalnyi posibnyk*. [Sales Management: Study Guide.] Rivne : NUVHP, 108 p. (in Ukrainian).
2. Horova P. Yak zrobyty plan prodazhiv. [How to make a sales plan]. Available at: <https://www.newlook.ua/blog/yak-zrobiti-plan-prodazhiv> (accessed February 15, 2026).
3. Ivanets N. (2025) *Planuvannia, biudzhetuвання і прогностування : povnyi posibnyk*. [Planning, Budgeting and Forecasting: Comprehensive Guide]. Available at: <https://abmcloud.com/uk/planuvannya-vs-byudzhetuвання-vs-prognozuвання> (accessed February 12, 2026).
4. Ivanova V. V. (2006) *Planuvannia diialnosti pidpriemstva: navchalnyi posibnyk* [Business Planning: Study Guide]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 472 p. (in Ukrainian).
5. Pylypchuk V. P., Dannikov O. V. (2011) *Upravlinnia prodazhem : navchalnyi posibnyk* [Sales Management: Study Guide]. Kyiv: KNEU, 627 p. (in Ukrainian).
6. Plan prodazhiv dla maloho biznesu: neobkhidnist chy marnuvannia chasu [A sales plan for small businesses: a necessity or a waste of time]. Available at: <https://roapp.com.ua/blog/small-business-sales-plan> (accessed February 12, 2026).
7. Planuvannia prodazhiv: shcho tse take i yak yoho stvoryty [Sales planning: what it is and how to create a sales plan]. Available at: <https://nethunt.ua/blog/stvorennya-planu-prodazhiv> (accessed February 13, 2026).
8. Planuvannia prodazhiv: yak pravylno rozrakhuvaty ta otsynity KRI merezhi? [Sales planning: how to correctly calculate and evaluate a chain's KPIs?]. Available at: <https://datawiz.io/uk/blog/sales-planning-how-to-correctly-calculate-and-evaluate-the-chain-kpi> (accessed February 15, 2026).
9. Poiasnennia stratehii vyhotovlennia na zamovlennia [Explanation of the made-to-order manufacturing strategy]. Available at: <https://ua.sgsabearing.com/news/the-make-to-order-mto-strategy-explained-73529986.html> (accessed February 27, 2026).
10. Tkachenko A. Yak rozrakhuvaty prohnoz prodazhiv [How to calculate a sales forecast]. Available at: <https://wezom.com.ua/ua/blog/kak-rasschitat-prognoz-prodazh> (accessed March 2, 2026).
11. Chabanova K. Planuvannia tyzhnia viddilu prodazhiv: shablony, porady ta naikrashchi praktyky [Weekly planning for the sales department: templates, tips and best practices]. Available at: <https://s-rocket.com/articles/planuvannya-tizhnya> (accessed March 2, 2026).
12. Chabanova K. Planuvannia tyzhnia viddilu prodazhiv: shablony, porady ta naikrashchi praktyky [How to forecast sales and plan for business growth]. Available at: <https://s-rocket.com/articles/sales-forecasting> (accessed February 15, 2026).
13. Khatt S. Shcho take planuvannia prodazhiv? [What is sales planning?]. Available at: <https://ecommercefastlane.com/uk/what-is-sales-planning> (accessed February 12, 2026).
14. Shcho take pidkhid «zrobyty na sklad»? [What is the 'make-to-stock' approach?]. Available at: <https://dogure.kazavtoy.cx.ua/ukraincyam/shho-take-pidkhid-171-zrobiti-na-sklad-187.html> (accessed March 5, 2026).
15. Iunatskyi M. O. (2018) Ohliad suchasnykh metodiv prognozuvannia finansovoho stanu pidpriemstva [An overview of current methods for forecasting a company's financial position]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, vol. 4. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/42.pdf (accessed February 15, 2026).
16. Iak stvoryty plan prodazhiv? Krashchi variant dla biznesu v Ukraini [How do you create a sales plan? The best option for businesses in Ukraine]. Available at: <https://will-be.best/yak-stvoryty-plan-prodazhiv> (accessed February 12, 2026).
17. Guenzi P., Geiger S. (2024) *Sales Management: A Multinational Perspective*. First edition. London Bloomsbury Academic, 492 p. (in English).
18. Guide to Understanding Make-to-Stock (MTS). Available at: <https://qoblex.com/learning-center/make-to-stock> (accessed March 5, 2026).

19. Hacks S. (2025) How To Create A Sales Plan: Steps, Templates, And Examples. Available at: <https://snov.io/blog/how-to-create-sales-plan> (accessed February 13, 2026).
20. Kandler S. (2026) Sales planning explained: definition, methods and benefits. Available at: <https://www.slimstock.com/blog/sales-planning> (accessed February 12, 2026).
21. Make to order (MTO): Benefits and challenges of manufacturing on demand. Available at: <https://www.mecalux.com/blog/make-to-order-mto> (accessed March 5, 2026).
22. Make to order (MTO): Benefits and challenges of manufacturing on demand. Available at: <https://qoblex.com/blog/make-to-order-mto-complete-guide-for-modern-manufacturers> (accessed March 5, 2026).
23. Sanders N. R. (2000) Forecasting Guidelines and Methods. In P. M. Swamidass (Ed.). *Encyclopedia of Production and Manufacturing Management*. Boston, 980 p. (in English).
24. Wallace T. F., Stahl R. A. (2002) *Sales Forecasting: A New Approach*. T. F. Wallace & Company, 176 p. (in English).

Дата надходження статті: 24.04.2026

Дата прийняття статті: 19.05.2026

Дата публікації статті: 28.05.2026