

4. Havrysh, V.P. and Drahanova, T.P. (2011), "Methodological aspects of cost management at enterprises", available at: [http://www.confcontact.com/20111222/3\\_gavrish.php](http://www.confcontact.com/20111222/3_gavrish.php). (access date May 15, 2017).
5. Palka, I.M. (2012), "Features of cost management at enterprises: domestic and foreign experience", *Ekonomichnyi prostir*, no. 67, pp. 264–269.
6. Katerynych, O.O. and Prozorova, N.V. (2014), "Economic efficiency of using domestic-selection chickens in breeding farms", *Ekonomika APK : mizhnarodnyi naukovo-vyrobnychiy zhurnal*, no. 1, pp. 30–32.
7. Shcheblykina, I.O., Shcheblykina, Z.V. and Dzhemaliadinova, T.R. (2013), "Management of the costs of agricultural enterprises", *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)*, no. 1(3), pp. 344–350.
8. Shutko, T.I. "The economic substance of enterprise cost management", available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3681> (access date May 15, 2017).
9. Zhovnirova, M.V. (2010), "Improving the cost management system at enterprises", *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 192, pp. 126–132.

УДК 339.13

**Дячун О.Д.,**  
**канд. екон. наук,**  
**доцент кафедри економіки та фінансів,**  
**Тернопільський національний**  
**технічний університет ім. І. Пулюя**  
**Мигаль О.Ф.,**  
**канд. екон. наук,**  
**доцент кафедри міжнародного**  
**менеджменту та маркетингу,**  
**Тернопільський національний економічний університет**

## СУТНІСТЬ ПЛАНУВАННЯ ПРОДАЖУ, ЙОГО ПРИНЦИПИ, ВИДИ ТА ЕТАПНІСТЬ

**Diachun O.D.,**  
**cand.sc.(econ.), assistant professor**  
**at the department of economics and finance**  
**Ternopil Ivan Puluj National Technical University**  
**Myhal O.F.,**  
**cand.sc.(econ.), assistant professor at the department**  
**of international management and marketing**  
**Ternopil National Economic University**

## THE ESSENCE OF SALES PLANNING, ITS PRINCIPLES, TYPES AND STAGE

**Постановка проблеми.** Тенденцією в розвитку економік сучасних країн є все більша їх орієнтація на виявлення і повне задоволення потреб споживачів. В цьому контексті важливого значення набуває ринкове планування і зокрема планування продажу. Правильне визначення його суті, вироблення принципів планування продажу, використання сучасних методів планування дозволяють підприємствам своєчасно і в повному обсязі визначити потреби споживачів, а відповідно, виявити шляхи їх кращого задоволення.

Досвід підтверджує, що ті компанії, які використовують в себе планування продажу, досягають більш високих кінцевих результатів маркетингової діяльності і зокрема підвищення рівня прибутковості.

Таким чином, планування продажу є одним з важливих засобів досягнення фірмою високої ефективності як в цілому, так і маркетингової зокрема. Тому його впровадження в практичну діяльність підприємств та постійне вдосконалення набувають сьогодні важливого значення й актуальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням планування продажу займається низка зарубіжних та вітчизняних вчених-маркетологів. Це, зокрема: Веллес Т., Волохов І.В., Джоббер Девід, Ланкастер Д., Лукич Радміло, Розан Л. Спіро, Сталь Р., Штефанич Д. та інші.

В працях зазначених авторів розкриваються сутність планування продажу, види маркетингового планування, методи прогнозування продажу тощо. Проте конкретні визначення планування продажу носять суперечливий характер, недостатньо розроблені його принципи. Вимагає певного упорядкування етапність планування продажу.

**Постановка завдання.** Метою статті є уточнення сутності планування продажу, обґрунтування змісту його принципів та етапності здійснення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Центральною ланкою в управлінні продажем є його планування. Що ж воно представляє собою? Існують різні підходи до його трактування. Досить поширеною є точка зору, згідно якої планування продажу – це визначення цілей і конкретних дій для їх досягнення [1; 2; 3]. Схоже визначення дається і в студопедії, де зазначається, що планування продажу – одна із функцій управління продажами, яка представляє собою процес визначення цілей і шляхів їх досягнення [4].

В цих визначеннях мають місце деякі неточності. По-перше, вони не враховують ринкового спрямування планування продажу. По-друге, в них недостатньо конкретизовані цілі планування продажу.

Інші автори вважають, що планування продажів полягає у визначенні характеру нових товарів і їх параметричних рядів, співвідношення обсягів виготовлення старих і нових виробів, рівня цін та конкурентоспроможності продукції, обсягу, гарантій, якості сервісу, необхідності створення принципово нових виробів або проходження за фірмою-лідером їх випуску [5].

Дане визначення сутності планування продажу є досить широким і включає деякі елементи, які є суто предметом маркетингового планування в цілому (планування цін, гарантій тощо).

Цей невеличкий аналіз різних визначень планування продажу дає можливість встановити ті критерії, яким воно повинно відповідати. Це, зокрема:

а) планування продажу є складовою частиною маркетингового планування;

б) воно має чітко виражене ринкове спрямування, тобто повинно ґрунтуватися на врахуванні потреб цільової аудиторії в тих чи інших товарах;

в) планування продажу виступає як послідовний логічний процес, який включає оцінку стану ринку, постановку цілей, безпосередньо складання плану та розробку шляхів їх досягнення.

Виходячи з викладеного, нами запропоновано наступне визначення планування продажу. Планування продажу – це основна складова частина маркетингового планування, яка спрямована на задоволення потреб ринку і яка представляє собою складний процес взаємопов'язаних послідовних логічних ланцюгів з оцінки маркетингового середовища, визначення його цілей, безпосередньої розробки плану продажу на відповідну часову перспективу.

Результатом планування є розроблений план продажу, який регулює всю діяльність підприємства. Його показники визначають сутність планування виробничої програми фірми, впливають на створення виробничих запасів, формують план матеріально-технічного забезпечення (потребу в сировині, матеріалах, технологічному обладнанні тощо), є критерієм набору та підготовки кадрів. Іншими словами, план продажу – це серцевина в діяльності підприємства. З ним прямо чи опосередковано пов'язана діяльність всіх підрозділів фірми (виробничих, організаційних), без орієнтації на нього вона втратить свій сенс.

Часто планування продажу ототожнюють з прогнозуванням продажу. Тому в деякій літературі досить детально висвітлюються питання прогнозування (сутність, методи, розрахунки величини тощо). Щодо планування продажу, то обмежуються лише загальною інформацією (зміст планування продажу, його роль, цілі та завдання). Мабуть тут ще спрацьовує певною мірою інший фактор – негативне ставлення до планування на підприємстві взагалі, і в тому числі до планування продажу, яке було характерне для початкових періодів переходу до ринкових умов господарювання. Отже, планування продажу і його прогнозування між собою різняться, лежать в різних площинах.

В чому ж полягає відмінність планування продажу від його прогнозування?

Ця різниця, на нашу думку, полягає в наступному:

- план продажу – це конкретне завдання, яке поставлено перед фірмою на наступний плановий період. Іншими словами, він є своєрідною «дорожньою картою», яка підлягає обов'язковому виконанню. Прогноз – це передбачення майбутніх обсягів продажу, які носять рекомендований характер;

- план продажу повинен бути підкріплений необхідними ресурсами (виробничими, фінансовими, матеріальними, маркетинговими). Прогноз ґрунтується переважно на динаміці даних про обсяги продажу в минулому періоді. Чітких можливостей ресурсного забезпечення він не враховує повною мірою, оскільки має на меті заглянути в майбутнє і визначити закономірність динаміки обсягів продажу.

- плану продажу характерна висока 100%-на ступінь точності. Прогноз таким практично не буває, тому що врахувати всі обставини, від яких залежить рівень прогнозу продажу, дуже важко.

Прогноз продажу носить імовірнісний характер.

Не дивлячись на такі відмінності, між плануванням продажу та прогнозуванням є певний зв'язок. Прогнозування продажу виступає як кількісний орієнтир для визначення конкретних обсягів продажу в процесі планування. Без його даних фірми не в змозі в максимальній мірі встановити об'єктивні завдання з продажу як в цілому по підприємству, так і по окремих ринках та територіях. Прогноз – це свого роду компас, за допомогою якого фірми зможуть повніше використати свої маркетингові резерви. Однак прогнозування не може замінити планування і навпаки [6].

Більш повно сутність планування продажу розкривається в завданнях, принципах, видах та його етапності. Розглянемо його основні завдання.

Оскільки основою планування продажу є потреби споживачів, то вони і визначають його завдання. До них можна віднести:

- оцінку місткості ринку та частки підприємства на ньому;
- вивчення запитів як існуючих, так і потенційних покупців;
- здійснення аналізу виробів фірми з позицій задоволення ними потреб споживачів;
- оцінку конкурентоспроможності як власних товарів, так і виробів підприємств-конкурентів;
- вирішення питань щодо освоєння і виведення на ринок нових товарів та зняття з ринку виробів, що не відповідають вимогам споживачів;
- визначення номенклатури і асортименту товарів, які потрібні споживачу;
- встановлення загальних обсягів продажу товарів та в розрізі окремих територій, ринків, торгових зон й торгових працівників.

На вирішення цих завдань спрямований план продажу.

Зазначені завдання повинні відповідати певним вимогам. Вони мають бути:

- кількісно вимірюваними;
- реалістичними, тобто такими, які можуть бути виконаними;
- визначеними в термінах досягнення;
- можливими для здійснення контролю за їх виконанням.

Наступним елементом, який дозволяє краще осмислити сутність планування продажу є його принципи. Якщо завдання планування продажу вказують на те, що треба здійснювати, плануючи продаж, то його принципи визначають, як це потрібно робити. В таблиці 1 наведено основні принципи планування продажу та окреслено їх зміст.

**Таблиця 1**

**Принципи планування продажу та їх зміст**

№	Принцип	Зміст принципу
1.	<i>Об'єктивність</i> (достовірність)	Полягає у використанні в процесі планування достовірної інформації. Його дотримання забезпечується одержанням її за допомогою різних методів та способів, отриманням інформації з різних джерел, використанням технічних засобів її збирання, залученням для цих цілей зовнішніх спеціалізованих маркетингових організацій. І як наслідок, плани продажу об'єктивно відображають стан маркетингового середовища підприємства.
2.	<i>Регулярність</i> (циклічність)	Планування здійснюється як постійний безперервний процес.
3.	<i>Взаємоузгодженість</i>	Відповідність і зв'язок з іншими видами планування діяльності фірми. Відсутність протиріч між ними.
4.	<i>Обґрунтованість</i>	Планування продажу базується на результатах аналізу маркетингового середовища підприємства.
5.	<i>Гнучкість</i>	Пристосування планування до змін, які відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі фірми.
6.	<i>Економічність</i>	Реалізація планів продажу повинна забезпечувати фірмі зростання кінцевих показників її діяльності і, в першу чергу, прибутковості.
7.	<i>Комплексність</i>	В процесі планування має бути врахована вся інформація, яка відображає його різні сторони (факти, ситуації, події), її рейтингова важливість та взаємозв'язки.
8.	<i>Багатоваріантність</i>	Розробка декількох варіантів плану з метою вибору найоптимальнішого з них.

*Джерело: розробка авторів*

Певною мірою для поглибленого розуміння сутності планування продажу суттєве значення має класифікація видів планування продажу. Вона дозволяє підприємству визначитися з переліком планів з продажу, які необхідно розробляти на відповідний період часу.

Планування продажу за своїм змістом і формою буває різним. Воно класифікується за такими ознаками:

- масштабами вирішення проблем продажу. За цією ознакою виділяється стратегічне, тактичне (річне) та оперативне планування. Завдання стратегічного планування – це визначення обсягів продажу на довгостроковий період, які будуть досягнуті на основі ефективного використання

можливостей фірми з врахуванням потреб ринку. Метою тактичного планування є розробка заходів, спрямованих на виконання планових завдань, визначених в стратегічних планах. Оперативне планування має на меті забезпечити конкретну реалізацію планових показників тактичного плану;

- способи розробки, за якими виділяється централізоване та децентралізоване планування. При першому способі плани продажу розробляються службами, що знаходяться на вищих щаблях управління фірмою. При децентралізованому способі їх складають нижчі управлінські ланки, а на вищих рівнях відбувається зведення та затвердження цих планів;

- обсяги продажу. Тут має місце планування продажу в цілому по підприємству, окремо по філіях, а також по торгових представниках;

- маркетингові об'єкти, в розрізі яких розробляються плани продажу (по товарах, товарних групах, каналах розподілу, ринках, торгових зонах тощо) [7, с. 117-118].

І нарешті, як зазначалося раніше, для повного розуміння сутності планування продажу важливо знати його етапність, яка наведена на рис. 1.

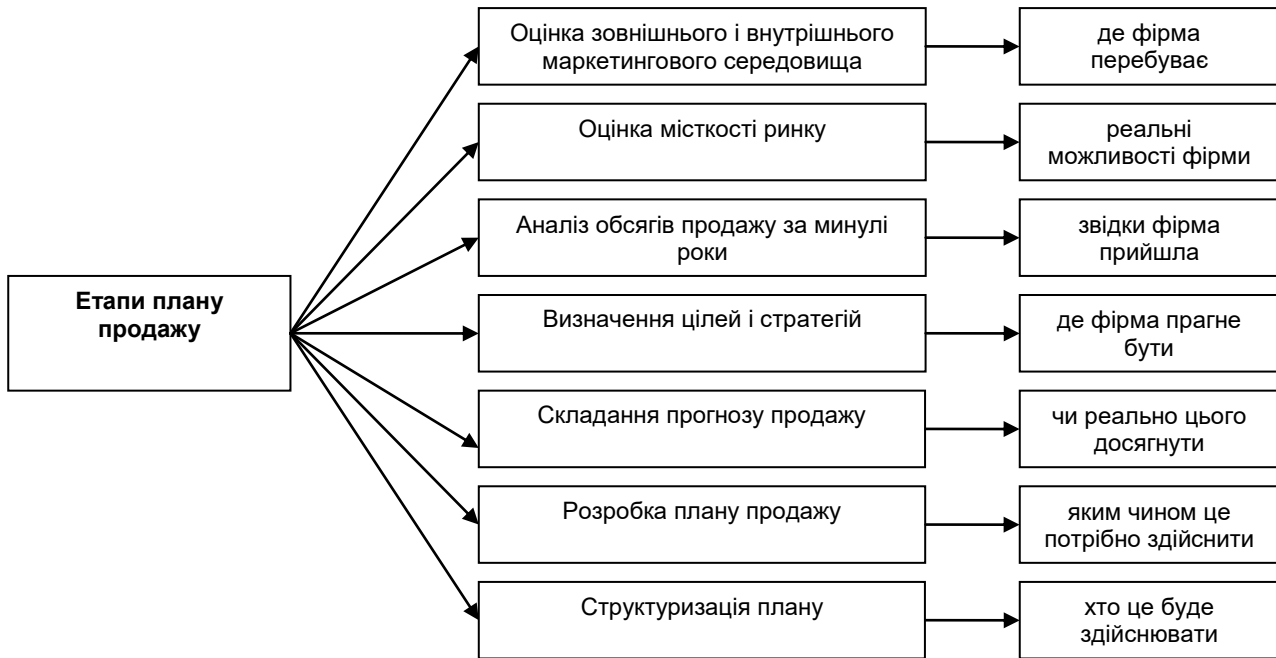


Рис. 1. Етапність планування продажу

Джерело: розробка авторів

Як видно з рисунку 1, початком планування продажу є оцінка зовнішнього і внутрішнього маркетингового середовища фірми. Оцінка внутрішнього середовища підприємства визначає його можливості щодо ведення бізнесу. Огляд зовнішнього маркетингового середовища здійснюється для визначення можливостей і загроз, а також сильних і слабких сторін фірми, пов'язаних з продажем товарів. Він дозволяє об'єктивно оцінити позицію компанії в оточуючому середовищі та встановити, де знаходиться підприємство на даний момент. Володіння цією інформацією забезпечить можливість більш обґрунтованого підходу до розробки плану продажу.

Маркетингове зовнішнє середовище, яке є предметом аналізу, ділиться на такі дві групи:

- макросередовище;
- мікросередовище.

Першу групу представляють економічні, технологічні, політико-правові, природні, демографічні та соціально-культурні фактори, які впливатимуть на обсяги продажу. До другої групи зовнішнього маркетингового середовища фірми відносяться покупці, маркетингові посередники, конкуренти, постачальники та контактні аудиторії [7, с. 158].

При оцінці зовнішнього маркетингового середовища варто з'ясувати наступне:

- які фактори найбільшою мірою впливали на обсяг продажу в минулому періоді та як вони можуть вплинути на цей показник у плановому періоді;
- ступінь інтенсивності вказаного впливу з їх кількісною оцінкою;
- наскільки можна використати результати цього аналізу у плановому періоді, зокрема можливостей, які виникають перед фірмою та очікуваних загроз.

Після проведення оцінки зовнішнього маркетингового середовища фірма повинна оцінити місткість ринку. Вона представляє собою величину продажу товарів на конкретному ринку (конкретній групі споживачів) в заданий відрізок часу (як правило рік) в одному і тому ж ринковому середовищі в межах конкретної маркетингової програми. Місткість ринку є не що інше як плановий чи фактичний

обсяг продажу певного товару всіма виробниками при існуючій ситуації.

Наступним етапом в плануванні продажу є аналіз обсягів продажу за минулі роки. Він є особливо важливим для підприємств, тенденція продажу товарів яких характеризується зростанням.

Виконання цього етапу планування дає можливість:

- зрозуміти, де знаходиться фірма (на етапі зростання продажу, його стабілізації чи спаду);
- виявити чи рівномірно, чи ні здійснюється продаж товарів протягом різних періодів року;
- встановити, які фактори впливають на обсяги продажу товарів;

- виявити ті товари, які приносять компаніям найбільшу виручку і визначити товари, які доцільно вилучити з ринку.

Результати цього етапу разом з інформацією про величину місткості ринку є основою розробки плану продажу.

Ще одним етапом планування продажу є визначення цілей та стратегій. Вони вказують на той результат комерційної діяльності, якого підприємства повинні досягти, здійснюючи продаж товарів.

Цілі можна сформулювати наступним чином:

- забезпечити сукупний річний обсяг продажу товарів компанії в сумі, наприклад, 25 млн грн;
- збільшити кількість клієнтів протягом січня-лютого планового року на 10%, отримавши при цьому приріст обсягу продажу на 3,5 млн грн;
- освоїти новий товар А до 01.05 планового року з виведенням його на ринок з 15.05 планового року, забезпечивши збільшення продажу до кінця даного року на 2,3 млн грн;
- вийти з товаром Б на зовнішній ринок (Німеччини) з 01.07 планового року, досягнувши обсягу його продажу на 710 тис. євро.

Всі перелічені цілі спрямовані або на забезпечення певної сукупної величини продажу в плановому році, або на вихід на нові ринки із зазначенням обсягу продажу на них відповідних товарів, або збільшення числа покупців, що призведе до зростання продажу тощо. Іншими словами, ціль планування може бути сформована по різному, але в кінцевому підсумку, в ній має знаходити відображення обсяг продажу.

Цілі, які ставляться перед плануванням продажу, повинні відповідати таким вимогам:

- вони мають бути кількісно оцінені;
- цілі повинні містити часові параметри, протягом яких вони будуть досягнені;
- бути обґрунтованими, що є запорукою їх досяжності;
- мати мобілізуючий характер, тобто встановлюватися на такому рівні, який дозволяє ефективно і повно використовувати резерви збільшення обсягу продажу;
- гнучкість, яка забезпечує приведення їх до умов зміни навколишнього середовища, які можуть виникнути в плановому періоді в процесі реалізації розроблених планових завдань з продажу.

Складання прогнозу продажу – один із важливих етапів планування. Як вже відмічалось, він не є планом, а лише орієнтиром при його розробці. Значення прогнозу полягає в тому, що він ґрунтується на всебічному аналізі багатьох факторів, передбачає сценарії можливого розвитку ситуації, а також враховує різні ринкові обмеження. Тому результати прогнозування повинні бути детально оцінені і враховані при розробці плану.

Які є можливі варіанти співвідношення місткості ринку (тієї його частини, що припадає на дану фірму) та прогнозу? Їх може бути три:

- величина прогнозу з незначними відхиленнями співпадає з місткістю ринку;
- прогноз продажу помітно перевищує місткість ринку;
- прогноз продажу є меншим за місткість ринку.

У першому випадку завдання з обсягу продажу, визначені прогнозом, є основою для розробки плану. При цьому треба мати на увазі, що планування продажу за своїм змістом і характером є ширшим і складнішим від прогнозування.

В ситуації, коли величина прогнозу перевищує місткість ринку, потрібно провести уточнюючі розрахунки цих двох параметрів. В ідеальному випадку вони повинні співпадати. І все-таки, якщо прогноз і надалі залишиться переважаючим за величиною над місткістю ринку, підприємство повинно передбачити планові заходи по збільшенню своєї частки ринку. Діяти навпаки не логічно, бо це означало би в якійсь мірі здачу своїх ринкових позицій.

В третьому варіанті фірмі доцільно провести перерахунки величини прогнозу для того, щоб збалансувати її з власною часткою ринку.

Зазначені дії при порівнянні частки ринку і величини прогнозу будуть сприяти підвищенню результативності планування продажу і, як наслідок, – ефективності маркетингової діяльності підприємства в цілому.

Центральним в етапності складання плану продажу є безпосередня його розробка.

Завершальним етапом розробки плану продажу є його структуризація за різними напрямками, зокрема за:

- структурними виробничими підрозділами (стратегічними бізнес-одинацями);
- ринками (внутрішніми і зовнішніми; споживчими і промисловими);

- регіонами;
- видами товарів;
- продавцями;
- термінами (коли і скільки буде продано).

Вона забезпечує адресність показників плану продажу, підвищує відповідальність за їх виконання.

Деякі автори включають до етапів складання плану продажу ще і контроль виконання плану та його координацію [8]. Це не зовсім логічно, оскільки названі етапи виходять за межі планового періоду. Вони є результатом уваги відповідних працівників вже в самому процесі виконання вказаного плану.

**Висновки з проведеного дослідження.** Планування продажу виступає як важливий інструмент у підвищенні ефективності маркетингової діяльності фірми. Воно представляє собою складову частину маркетингового планування, що має своїм кінцевим результатом задоволення потреб ринку і яке є складним процесом взаємопов'язаних послідовних логічних ланцюгів з оцінки маркетингового середовища, визначення цілей планування, безпосереднього складання плану на відповідну часову перспективу.

Обґрунтування планування продажу вимагає виконання певних його принципів. Розробка плану продажу ґрунтується на виробленні відповідної етапності цього планування.

Перспективними напрямками подальших досліджень з цієї проблеми є такі питання, як вдосконалення порядку складання стратегічних, тактичних та оперативних планів продажу, коректування планових завдань в процесі їх виконання, встановлення квот продажу окремим торговим працівникам.

### Література

1. Планування [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Планування>.
2. Спиро Р. Л. Управление продажами / Розанн Л. Спиро, У. Дж. Стэнтон, Г. А. Рич. – М. : Изд. дом Гребенникова, 2007. – 704 с.
3. Thomas F. Wallace, Robert A. Stahl (2006), Sales & Operations Planning: The Executive's Guide. – TF Wallace & Co. – 110 p.
4. Суцність управління продажем [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://studopedia.info/1-1067.html>
5. Планування обсягів продажів і реалізації продукції [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ukrefs.com.ua/134698-Planirovanie-ob-ema-prodazh-i-realizacii-produkcii-na-primere-OOO-LEKO.html>
6. Thomas F. Wallace, Robert A. Stahl (2008), Sales Forecasting: A New Approach. – TF Wallace & Co. – 176 p.
7. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник / За ред. Штефаніча Дмитра Андрійовича. – Тернопіль: Економічна думка, 2015. – 232 с.
8. Планирование продаж: цели и методы [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://memosales.ru/planirovanie/effektivnyj-sposob-planirovaniya-prodazh>

### References

1. "Planning", available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Планування> (access date June 10, 2017).
2. Spiro, R.L., Stenton, Y.G. and Rich, H.A. (2007), *Upravlenie prodazhami* [Sales Management], Izdatelskiy dom Hrebennikova, Moscow, Russia, 704 p.
3. Wallace, Th.F. and Stahl, R.A. (2006), "Sales & Operations Planning: The Executive's Guide", TF Wallace & Co., 110 p.
4. "The essence of selling management", available at: <http://studopedia.info/1-1067.html> (access date June 10, 2017).
5. "Planning volume of sales", available at: <http://ukrefs.com.ua/134698-Planirovanie-ob-ema-prodazh-i-realizacii-produkcii-na-primere-OOO-LEKO.html> (access date June 10, 2017).
6. Wallace, Th.F. and Stahl, R.A. (2008), "Sales Forecasting: A New Approach", TF Wallace & Co., 176 p.
7. Shtefanych, D.A. (2015), *Marketunhovyi menedzhment* [Marketing Management], Economichna dumka, Ternopil, Ukraine, 232 p.
8. "Sales planning: goals and methods", available at: <http://memosales.ru/planirovanie/effektivnyj-sposob-planirovaniya-prodazh> (access date June 10, 2017).

Рецензент: д.е.н., професор Тернопільського національного технічного університету ім. І. Пулюя О.В. Панухник