

## ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ

© Мороз Л.І., 2012

**Проведена вибірка й узагальнення якісних і кількісних складових формування інформаційного забезпечення для менеджерів у системі маркетингу на прикладі матеріально-технічного забезпечення та збуту продукції підприємства. Обґрунтовано значення інформації в діяльності персоналу підприємства та необхідність використання їх рефлексивно-психологічних ознак.**

**Ключові слова:** інформаційне забезпечення, маркетинг, рефлексивне управління, рефлексивно-психологічні риси, збутова діяльність, матеріально-технічне забезпечення, математичний інструментарій.

## FORMATION OF INFORMATIONAL SUPPORT OF ENTERPRISE PERSONNEL'S MANAGEMENT IN THE MARKETING SYSTEM

© Moroz L., 2012

**The problems and the complex components of management of enterprise's marketing activities are considered, as well as selection and generalization of the qualitative and quantitative components of forming of informational support are carried out for managers in the marketing system as an example logistics and marketing company, which included mathematical dependences for determining standards of finished products; volume of sales, total supply of finished products; actual level of sales, predicted sales. The importance of information in activities of company personnel and the need for their reflexive psychological traits is proved that give reason to the selection and ranking of quality traits required sales manager for effective implementation of sale.**

**Key words:** informational support, marketing, reflexive management, reflexive psychological traits, sale activity, material and technical support, mathematical tools.

**Постановка проблеми.** У ринкових умовах господарювання ефективність управління підприємством та якість управлінських рішень у системі маркетингу, особливо в сфері збуту, де безпосередньо поєднуються інтереси виробника та споживача, значною мірою залежать від формування інформаційного забезпечення менеджменту персоналу, зокрема збутового персоналу, та його чіткого функціонування в системі маркетингової інформації. Це зумовлює актуальність проблеми щодо пошуку якісної та оперативної маркетингової інформації з метою прийняття ефективних управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загальним питанням інформаційного забезпечення маркетингових досліджень, спрямованих на пошук і вибір напрямків розвитку ринкових можливостей, приділяється значна увага в роботах В.М. Щербаня, К.М. Танькова, І.С. Задорожного, Р. Базеля, Д. Кокса, Р. Брауна, Є.П. Голубкова, С.М. Ілляшенка та ін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій економічної літератури свідчить про те, що на сучасному етапі залишаються не достатньо повно з'ясованими питання кількісного підходу до формування інформаційного забезпечення управління збутовою діяльністю підприємства в системі маркетингу. Кількісні аспекти цих питань розглядали в роботах А.М. Невелева і Р. Мате, а також частково маркетинговий аспект розглядають у роботах С.С. Гаркавенко, В.М. Щербаня, К.М. Танькова, І.С. Задорожного. Якісний підхід до формування інформаційного забезпечення в управлінні збутовою політикою розглядаються в роботах Л.В. Балабанової, Ю.П. Митрохіної, О.С. Виханського. Питання рефлексивно-психологічних рис менеджерів зі збуту в системі маркетингу в публікаціях не розглядалися.

**Цілі статті.** Дослідження теоретичних основ та прикладних проблем формування інформаційного забезпечення менеджменту персоналу підприємства в системі маркетингу зумовлюють постановку таких цілей:

1. Обґрунтування якісного та кількісного підходів до вдосконалення інформаційного забезпечення управління збутовою діяльністю підприємства з використанням математичного інструментарію.
2. Виявлення та обґрунтування необхідності використання рефлексивно-психологічних рис менеджера в прийнятті оперативних управлінських рішень.
3. Визначення джерел та методів одержання необхідної інформації менеджером зі збуту.

**Виклад основного матеріалу.** Специфіка управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства полягає в тому, що його управлінський апарат повинен також регулювати господарські взаємовідносини між постачальниками і покупцями товарів і послуг з орієнтацією на основні принципи комерційної діяльності: знати способи зменшення комерційного ризику; найвигідніше виконувати комерційні операції; спрямовувати виробників на комерційно вигідні товари з врахуванням попиту споживачів; знати сучасні методи закупівлі і продажу товарів тощо.

Маркетинговий підхід до управління виробничо-комерційною діяльністю підприємств вимагає від них формування ефективної маркетингової політики, особливо в сфері збуту, яка безпосередньо поєднує інтереси виробника та споживача, і є одним з важливих аспектів стабільного розвитку економіки в умовах ринкових відносин. Відомо [1], що основними складовими елементами управління збутовою діяльністю підприємства є:

- вивчення і прогнозування попиту населення на товари і послуги певного підприємства;
- вивчення ринку збуту товарів та послуг;
- вивчення і аналіз можливих джерел надходження товарів та послуг;
- організація раціональних господарських зв'язків із виробниками товарів, а також укладення відповідних взаємовигідних договорів;
- організація обліку і постійного контролю за виконанням договірних обов'язків щодо поставки товарів тощо.

Крім того, управління збутовою діяльністю у виробничо-торговельних підприємствах передбачає:

- формування оптимального асортименту товарів та послуг відповідно до попиту споживачів;
- організацію реклами товарів та послуг, що надаються споживачам;
- продаж товарів споживачам та надання відповідних послуг (доставка товарів за вказаною адресою покупцям, установка, налагодження, консультації з експлуатації техніки тощо);
- розрахунок за товари та послуги;
- управління товарними запасами, що створюються на підприємствах для безперервної торгівлі тощо.

Мета збутової й торговельної політики підприємства полягає в тому, щоб достатньо точно виявити потребу в товарі й спланувати можливі розміри його продаж; вибрати найефективніші канали просування і якнайшоріше довести товар до споживача, створити максимальні вигоди до одержання товару покупцем. Ефективний розв'язок цих задач залежить від підготовленості підприємства, наявності кваліфікованих спеціалістів, їх досвіду та сформованого якісного інформаційного забезпечення.

У ринкових умовах особливості управління збутовою діяльністю базуються на господарській самостійності постачальників, виробників і покупців, партнерській рівноправності та фінансовій і матеріальній відповідальності сторін за виконання зобов'язань.

Кожному виробничо-комерційному підприємству перед тим, як формувати виробничі потужності, планувати обсяг виробництва, необхідно знати, яку продукцію, в якому обсязі, де, коли і за якими цінами реалізовувати. Для цього необхідно визначити попит на продукцію, ринки її збуту та місткість, реальних потенційних конкурентів [2].

Це вимагає від менеджерів зі збуту одержання якісної та кількісної інформації про роботу з замовниками, ринками та споживачами, до складу якої входять нормативи запасів готової продукції та обсяги її реалізації.

Обсяги виробництва і реалізації продукції є складовими оцінки виробничого та економічного потенціалу підприємства, а також результативності його фінансово-господарської діяльності. Обсяг збуту входить у розрахунок техніко-економічних показників як вихідна або складова частина, а планування збуту визначає планування виробництва і закупівлі та виступає індикатором стабільності й збільшення підприємства. Тому аналіз збуту готової продукції, як складова маркетингового аспекту, повинен показувати як абсолютне, так відносне значення обсягу продукції, що випускається, а також показувати відхилення від планових величин і показників за минулі періоди.

У статистичному аналізі збуту треба розрізняти статистичне визначення поставок і статистичне визначення реалізації. Основною метою статистики поставок готової продукції є організація збору достовірних даних і проведення детального аналізу виконання плану поставок по споживачах, обсягу, асортименту та якості; дослідження динаміки і рівномірності виконання плану поставок продукції у часі; контроль за дотриманням строків поставок. Аналіз виконання плану поставок проводиться на основі даних статистичної звітності, оперативного обліку і первинної бухгалтерської документації. Інформація цих

документів дозволяє характеризувати виконання плану відвантаження по таких основних показниках: обсяг відвантаженої продукції, асортимент, строки відвантаження, споживачі.

Значна увага повинна приділятися проблемам оптимізації процесу просування товарів від виробника до споживача. Також необхідно знати, на скільки правильно обрані канали розподілу товарів, форми і методи їх збуту, широта асортименту і якість послуг, пов'язаних з реалізацією продукції, що надаються підприємством, та суттєво впливають на результати його діяльності.

Основними завданнями збутової стратегії підприємств повинні бути:

- своєчасне, повне і ритмічне забезпечення товарами в різноманітному асортименті посередницьких, роздрібних підприємств, споживачів;
- організація збереження товарних запасів;
- організація планомірного і ритмічного завезення і вивезення товарів;
- забезпечення стабільності партнерських відносин у господарських зв'язках та їх взаємозв'язок по всіх часових категоріях (довгострокових, середньострокових, оперативних);
- організація планомірного завезення товарів із регіонів виробництва в район споживання;
- зниження сукупних витрат, пов'язаних з просуванням товарів від виробників до споживачів.

При плануванні збуту ув'язуються конкретні обсяги і види робіт підприємства з наявними ресурсами та асортиментом продукції. При цьому прогнозується обсяг продаж і вибираються найефективніші канали збуту.

Нормування запасів готової продукції необхідно для визначення пропускної спроможності складу і нормативу оборотних засобів на готову продукцію, а також для контролю складських запасів. Величина запасів готової продукції встановлюється в абсолютних величинах (натуральних або грошових одиницях) і днях обороту. В абсолютних натуральних одиницях виміру норматив запасів готової продукції визначається для підприємств з неперервним і перервним циклами виробництва [3–5].

Для підприємств з неперервним циклом виробництва норматив запасів готової продукції визначається за формулою:

$$N_n = V_c \cdot T, \quad (1)$$

де  $N_n$  – норматив запасів готової продукції в натуральних одиницях виміру;  $V_c$  – середньодобове надходження продукції з виробництва на склад готових виробів;  $T$  – час перебування продукції на складі від часу надходження до часу відвантаження (цикл збуту).

Для підприємств з перервним циклом виробництва норматив запасів готової продукції визначається за формулою:

$$N_p = (V_m \cdot T) / K, \quad (2)$$

де  $V_m$  – середньомісячне надходження певного виду продукції на склад готових виробів;  $K$  – кількість робочих днів у періоді, що запланований (місяці).

У вартісному виразі норматив запасів готової продукції визначається за формулою:

$$N_g = N_n C, \text{ або } N_g = N_p C, \quad (3)$$

де  $C$  – оптова ціна виробу.

З метою удосконалення збутової діяльності розробляють план збуту готової продукції на підприємстві в такій послідовності:

- встановлюється загальний обсяг замовленої продукції;
- розробляється план поставки;
- розробляється план надходження готової продукції від цехів на збутові склади підприємства;
- нормуються запаси продукції;
- складається план реалізації.

Основою планування збутової діяльності на підприємстві є план поставки продукції, до складу якого входить сукупність планово-розрахункових документів, де відображається номенклатура продукції, вимоги до її якості, кількість та терміни поставки.

Загальний план поставки в періоді, що планується, визначається за формулою

$$Q_3 = O_1 + Q - O_2, \quad (4)$$

де  $Q_3$  – загальний обсяг поставки готової продукції;  $O_1, O_2$  – залишок готової продукції, відповідно, на початок і кінець запланованого періоду;  $Q$  – загальна кількість готової продукції, виготовленої на підприємстві.

Під час планування збутової діяльності обсяг продукції, що реалізується, включає вартість готових виробів і напівфабрикатів власного виробництва, а також роботи промислового характеру, що призначені для реалізації на сторону, куди входять капітальний ремонт власного обладнання і транспортних засобів, а також реалізація продукції під час капітального будівництва. Виручка від непромислової діяльності підприємств не включається до складу продукції, що реалізується. Реалізованою вважається оплачена замовником продукція, гроші за яку надійшли на розрахунковий рахунок підприємства.

Вихідними даними при складанні плану реалізації продукції є дані по загальному обсягу реалізації по роках і виробнича програма підприємства. Обсяг реалізованої продукції на запланований період розраховується за формулою

$$Q_r = Q_T + O_i - O_2 \quad \text{або} \quad Q_r = Q_T + O_i - \frac{Q_T}{360} O'_2, \quad (5)$$

де  $Q_r$  – обсяг продукції, що реалізується;  $Q_T$  – запланований обсяг товарної продукції;  $O_i$ ,  $O_2$  – залишки нереалізованої продукції, відповідно на початок і кінець планового періоду, грн.;  $O'_2$  – залишки нереалізованої продукції на кінець року, дні.

Випуск товарної продукції задається планом. До складу залишків продукції, що не реалізована, включаються залишки готової продукції на складі, величина продукції відвантаженої, але не оплаченої замовником, а також величина продукції, термін оплати якої настане у плановому періоді. Величина залишків нереалізованої продукції на початок планового періоду визначається, враховуючи фактичні залишки на певну дату, та передбачену їх зміну на початок періоду, що планується. Розмір залишків нереалізованої продукції на кінець планового періоду приймається за проєктованими нормативами. Причому залишки на кінець періоду визначаються за готовими виробами на складі і відвантаженими товарами, термін оплати яких не наступив. З цієї величини виключається частина готової продукції, що призначена для власного споживання підприємством.

Сутність методу прогнозування полягає у визначенні обсягу реалізації в плановому році, коли використовується середній темп зростання обсягу реалізації за п'ять попередніх років. На початку року визначається темп зростання обсягу реалізації до попереднього року, а далі визначається середній темп зростання за п'ять років як проста середня величина. Обсяг збуту в році, що планується, визначається як добуток обсягу реалізації в попередньому році та середнього темпу росту за період, що розглядається. Під час формування портфеля замовлень на основі сукупних відгуків покупців можна достатньо об'єктивно оцінити рівень якості їх обслуговування з врахуванням експертних оцінок. Прогнозування продажу продукції в збутовій діяльності підприємства є відправною точкою формування його подальшого розвитку. Визначити це достатньо складно, оскільки необхідно враховувати численні чинники (цінові, елементи ринкової інфраструктури, віддаленість від кінцевих покупців, формування попиту, витрати на маркетингові дослідження тощо).

Залежність між обсягом збуту товару та змінними, що впливають на його величину, визначають на основі кореляційного і регресивного аналізу. Кореляційний аналіз полягає у визначенні зв'язку між збутом продукції та факторами, які впливають на збут (ціна, витрати на рекламу та стимулювання, доходи населення тощо).

На основі регресивного аналізу визначають залежність збуту від факторів, які впливають на нього і використовують аналіз для прогнозування місткості ринків та обсягів збуту товару. Метод стандартного розподілу ймовірностей [6] дає змогу на основі експертних оцінок визначити найімовірніший діапазон прогнозних оцінок збуту, коли експертним шляхом визначають оптимістичне ( $O$ ), найімовірніше ( $H$ ),

песимістичне ( $\Pi$ ) значення збуту, де очікуване значення прогнозу збуту дорівнює  $P_3 = \frac{O + 4H + \Pi}{6}$ ,

стандартне відхилення  $C_6 = \frac{O - \Pi}{6}$ , прогнозне значення обсягу збуту  $V_3 = P_3 \pm 2C_6$ .

Для кількісного визначення обсягів виробництва і збуту також використовують методику сегментації ринку з врахуванням як основних критеріїв, так і виду маркетингової стратегії [6], згідно з чим обсяг збуту

визначають за формулою:  $V_3 = \frac{Q_\phi}{Q_n}$ , (6)

де  $Q_\phi$  – фактичний обсяг збуту;  $Q_n$  – потенційний обсяг збуту.

При порівнянні обсягів збуту минулого періоду з обсягами збуту поточного періоду прогнозування обсягів збуту на майбутнє визначають за формулою

$$V_{\Pi} = V_t \frac{V_t}{V_{m.n.}}, \quad (7)$$

де  $V_{\Pi}$  – обсяг збуту, що прогнозується, од.;  $V_t$  – обсяг збуту поточного періоду, од.;  $V_{m.n.}$  – обсяг збуту минулого періоду, од..

Для узагальненої оцінки реального рівня продажів використовують формулу:

$$V_p = Q_{\Pi} K_{m.c.p.} K_{o.i.} K_{c.z.n.} K_k, \quad (8)$$

де  $V_p$  – реальний рівень продажів;  $Q_{\Pi}$  – ринковий потенціал сегменту;  $K_{m.c.p.}$  – максимальна частка ринку певного підприємства;  $K_{o.i.}$  – коефіцієнт, який враховує дифузію інформації про товар;  $K_{c.z.n.}$  – коефіцієнт, який враховує ступінь готовності покупців щодо купівлі нового товару;  $K_k$  – коефіцієнт, який враховує ресурсні можливості підприємства.

Під час прогнозування майбутнього обсягу реалізації продукції враховується показник “проникнення продаж”, тобто рівень потенційного збуту. Якщо підприємство має високий ступінь “проникнення продаж”, тоді залучати потенційно додаткових споживачів недоцільно, оскільки це може привести до зростання витрат на маркетинг і відповідно до збільшення валових витрат обігу. Якщо витрати зростають вищими темпами, ніж виручка, це призведе до зниження прибутку. Обчислюють загальний прогнозований приріст реалізації продукції з врахуванням його зростання і скорочення. Для оцінки успіху збутової діяльності підприємств необхідно розраховувати коефіцієнт ефективності збуту, який об’єднує обсяги реалізації продукції та послуг у відношенні до сукупних поточних і змінних витрат з врахуванням маркетингових витрат на укладання контрактів, презентації тощо.

Укладання маркетингових угод передбачає наявність інформації щодо:

- її збору й оцінки відносно комерційних зв’язків;
- встановлення ділових контактів з замовниками і покупцями;
- пристосування асортименту товарів до каналів розподілення;
- стимулювання збуту;
- визначення ризику обраного каналу розподілення товарів.

Менеджер з маркетингу повинен мати інформацію про клієнтів та про час виконання замовлення. Так, для раціональної організації збутової діяльності підприємства створюється інформаційна система збуту, яка передбачає послідовність таких дій:

- визначення вихідних даних, необхідних для обліку збуту;
- узагальнення і надання вихідних даних клієнтам;
- визначення шляхів руху інформації.

Інформаційна система з управління збутовою діяльністю підприємства повинна мати також таку інформацію: частка ринку, розміщення споживачів, імідж підприємства, покупці, обсяги збуту, номенклатура продукції.

Менеджери-маркетологи виявляють потреби і планують реалізацію продукції шляхом дослідження споживання і попиту, стану ринку і торговельної кон’юнктури, використовуючи екстраполяційні розрахунки, моделювання, експертні оцінки. У системі маркетингу ці розрахунки вимагають постійного уточнення, контролю і аналізу. Також необхідною складовою процесу реалізації продукції є визначення конкретних індивідуальних завдань торговельним уповноваженим у вигляді “норм продажу” залежно від виду товару, району розповсюдження, кваліфікації тощо.

Сучасні умови господарювання вимагають від керівників та менеджерів підприємств прийняття різноманітних управлінських рішень, під час вибору яких необхідно враховувати: алгоритмізовані рішення з чітко визначеною послідовністю, строками виконання складових дій і визначеною відповідальністю; “розмиті” рішення – недостатньо структуровані по складових діях або строках виконання, тобто, коли рішення приймається в умовах невизначеності.

Розуміння цього вимагає від керівництва пошуку і виявлення резервів управління, до складу яких також входять рефлексивно-психологічні аспекти управління [7]. Рефлексивне управління розглядає вплив на модель прийняття рішення управляючим суб’єктом, керівником підприємства та менеджерами, які передають основні управлінські засади на підлеглих та покупців з подальшим спогляданням на себе та свої дії з боку. Формування моделі рефлексивного управління збутовою діяльністю підприємства вимагає вибору найефективніших рефлексивних якісних ознак керівника та менеджерів, до яких, передусім, треба зарахувати їх професійні та психологічні якості [8].

Рішення менеджерів, що базуються на судженнях, повинні обумовлюватися їх знаннями і накопиченим досвідом, причому раціональне рішення обґрунтовується завжди на основі об’єктивного аналітичного

процесу. Рефлексивна теорія прийняття рішень є доповненням до раціональної теорії прийняття рішень, що має справу з вивченням поведінки не абстрактного, а реально діючого менеджера в умовах його економічної поведінки. На економічну поведінку менеджера також впливають різні види економічних емоцій, такі як: акзитивні, праксичні, гностичні, глоричні, пугнічні, альтруїстичні, естетичні, гедоністичні, комунікативні, романтичні [9,10].

В аспекті ефективного рефлексивного управління виробничим процесом доцільним для менеджера є прояв праксичних та гностичних емоцій, що виникають, коли є бажання досягти успіху в роботі і є захоплення справою та почуття задоволення результатами праці, а також пов'язані з бажанням проникнути в суть явища, відкриттям істини, прагненням подолати суперечності, що дасть змогу надалі покращувати ефективність роботи підрозділів підприємства.

В аспекті ж діалектики рефлексивних процесів на підприємстві менеджер будь-якого підрозділу використовує такі інструменти рефлексивного управління, як: когнітивні (пізнавальні) компоненти; суб'єктивне ставлення, забарвлене відчуттями, тобто афективні (емоційні) компоненти; конативні (дієво-динамічні) компоненти.

В умовах індивідуального продажу менеджер зі збуту (торговельний агент) збирає і аналізує інформацію про потенціальних покупців, проведення продаж та сервісне обслуговування. Менеджер зі збуту повинен бути енергійним, впевненим в собі, мати професійні навички і знання, враховуючи це формується його загальний алгоритм проведення ділових переговорів, до складу якого входить:

- висування пропозиції і початок переговорів;
- встановлення потреби клієнтів та їх зацікавленості до (покупки) угоди;
- формування довіри до підприємства, менеджера, угоди;
- вимагання бажання у покупців щодо купівлі товару;
- прийняття рішення та укладання угоди.

В аспекті рефлексивного управління основною якісною рисою, необхідною менеджеру для ефективного здійснення продаж, є вміння поводитися з клієнтами, тобто його комунікабельність, а також впевненість в своїх діях. Він повинен мати здатність до аналітичного мислення, вміти аналізувати ситуації, що склалися. Для укладання угоди та розуміння проблеми й її складових необхідний творчий підхід та творчі здібності. Менеджер повинен вміти планувати свої дії, а також вміти контролювати їх виконання. Він повинен бути екстравертом, тобто вміти переконувати потенційного клієнта в правдивості, надійності, серйозності проведення угоди, а також повинен бути здатним до розуміння ситуації клієнта, наприклад, його фінансової неспроможності придбати товар.

Маркетингова діяльність підприємств має справу з цілою системою потреб споживачів. Тому задача менеджерів і маркетологів полягає у тому, щоб чітко виявити, детально вивчити і оцінити кожен конкретну потребу покупця. Отже, ефективність результатів їх діяльності, насамперед, визначається обсягом, повнотою, достовірністю, актуальністю, своєчасністю, змістовністю та доступністю інформації для сприйняття [11]. У роботі менеджера інформація виступає засобом обґрунтування рішення, а від її повноти залежить вірогідність того, чи буде прийнятий оптимальний варіант рішення.

Актуальність інформації тісно пов'язана з її новизною і може оцінюватися часом від настання конкретних подій. Своєчасність інформації є властивістю, близькою до актуальності, але забезпечується використанням сучасних технічних засобів управління, правильним визначенням строків збору і обробки оперативних даних.

Джерелами інформаційного забезпечення в системі маркетингу слугують зобов'язання (контракти, договори, державні замовлення), плани, нормативи, звітна, облікова, конструкторська, технологічна інформація, доповідні записки, відгуки споживачів тощо. Матеріали спостережень, обстежень, преси, реклами, ревізій, виробничих нарад, конференцій належать до позаоблікової інформації. Нормативи являють собою систему норм, які повинні бути прогресивними, що досягається їх динамічністю, науковою обґрунтованістю, а також враховувати досягнення передових підприємств. Динамізм і безперервність змін, що є характерною ознакою ринкової економіки, обумовлюють пошук нових напрямків та джерел інформації. Так, в маркетингових дослідженнях необхідно також використовувати інформацію конкурентів, яка міститься в рекламах, буклетах, доповідях, матеріалах симпозіумів, конференцій, виставках, ярмарках, періодичних виданнях тощо.

Менеджери підприємства одержують інформацію із різних джерел з метою її аналізу й поєднання, а головним джерелом інформації на підприємстві, підготовленої апаратом управління, є звіти підрозділів, доповіді, огляди. Також джерелами формування інформаційного забезпечення в системі маркетингу можуть бути: спостереження за використанням товарів, які реалізує підприємство; спілкування з виробниками товарів з метою вдосконалення технології виробництва; використання товарів, які виробляє підприємство для їх подальшого вдосконалення; використання інтуїтивних та рефлексивних методів відбору якісної інформації.

Збутовий персонал підприємства виступає носієм і передавачем інформації. Насамперед він повинен знати всі характеристики товару, що пропонуються клієнту: призначення, функції, технічні аспекти, переваги, недоліки, а так як покупець завжди може знайти недоліки, тому завдання менеджера зі збуту – представити альтернативний погляд на них з метою визначення позитивного балансу та в подальшому їх усунення.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Вчасне формування та впровадження якісного інформаційного забезпечення менеджерів зі збуту з використанням концепцій рефлексивного управління маркетинговою діяльністю в практиці виробничо-комерційної діяльності підприємств дасть можливість розробляти та впроваджувати ефективні заходи щодо реалізації збутової політики, маркетингових ризиків у сфері збуту, прогнозів збуту і, як наслідок, перемагати в умовах конкуренції.

Розглянуті та обґрунтовані теоретичні аспекти щодо якісного та кількісного формування інформаційного забезпечення управління збутовою діяльністю підприємства дають підставу для проведення оптимізації та практичного опрацювання розглянутих кількісних залежностей, а використання рефлексивно-психологічних аспектів управління доцільно провести для менеджерів будь-якого підрозділу підприємства з обґрунтуванням їх погляду на власні професійні дії та психологічну поведінку.

1. Менеджмент: теорія і практика: Навч. посібник / А.А.Мазаракі, Г.Є. Мошек та інші. – К.: Атіка, 2007. – 584 с. 2. Мороз Л.І. Маркетингові аспекти управління збутовою діяльністю підприємств / Л.І.Мороз. // Збірник тез доповідей VIII-ї Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конференції (Інтернет-сайт [www.iconf.org.ua](http://www.iconf.org.ua)) “Розвиток України в XXI столітті: економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та правові проблеми”. – Тернопіль: Вид-во ТНЕУ, 2010. – Секція 1–4. – С. 121–123. 3. Невелев А.М. Матеріально-технічне забезпечення та збут на промисловому підприємстві / А.М.Невелев, І.І.Касьян. – К.: Техніка, 1980. – 232 с. 4. Мате Э. Матеріально-технічне забезпечення діяльності підприємства / Э.Мате, Д.Тиксьє. – М.: Прогресс, 1993. – 160 с. 5. Мороз Л.І. Удосконалення збутової діяльності підприємств з врахуванням математичного інструментарію маркетингу / Л.І.Мороз. // Збірник наук. пр. Луцького нац. техн. ун-ту. – Економічні науки: Серія “Економіка та менеджмент”. – Луцьк: Вид-во ЛНТУ. – 2010. – Вип. 7 (26). – Част. 2. – С. 286–294. 6. Щербань В.М. Товарна інноваційна політика / В.М.Щербань, Л.Д.Козубенко // Навч. посібник. – К.: Кондор, 2006. – 400 с. 7. Авилов А.В. Труд руководителя: рефлексивное управление: автореф. дис. канд. техн. наук: спец. 05.02.08 “Технология машиностроения” / А.В.Авилов. – М.: ГУУ, 2006. – 20 с. 8. Мороз Л.І. Рефлексивні аспекти маркетингових рішень в управлінні виробничо-комерційною діяльністю підприємств / Л.І.Мороз // Матер. IX Міжнар. наук.-практ. конф. “Маркетинг та логістика в системі менеджменту” (8-10 листопада 2012 р., м. Львів, Нац. ун-т “Львівська політехніка”). – Львів: НУ ЛП, 2012. – С. 291–293. 9. Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва: Навч. посібник / Ю.Ф.Пачковський // К.: Каравела, 2006. – 408 с. 10. Ложкін Г.В. Економічна психологія: Навч. посібник. – 3-тє вид., перероб. і доп. / Г.В.Ложкін, В.Л.Комаровська, Н.Ю.Воленюк. – К.: Видавничий дім “Професіонал”, 2008. – 464 с. 11. Балабанова Л.В. Управління збутовою політикою: Навч. посібник /Л.В.Балабанова, Ю.П.Митрохіна. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 240 с.