

Міністерство освіти і науки України
Державний університет «Житомирська політехніка»
Факультет бізнесу та сфери обслуговування
Кафедра менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій

Курс лекцій з навчальної дисципліни
«Організація і технологія комерційної діяльності»

**Тема 3. Організація роботи комерційних служб та
показники аналізу ефективності комерційної діяльності торгівельних
підприємств**

Викладач: к.е.н., доц. Сотник Ангеліна Анатоліївна

Житомир, 2025

Питання:

1. Структура комерційної служби підприємства
2. Суть ефективності комерційної діяльності
3. Система показників ефективності комерційної діяльності

1. Структура комерційної служби підприємства

Структура комерційної служби та її особливості залежать від основного виду діяльності підприємства, тобто від того, чи здійснює підприємство оптову або роздрібну торгівлю товарами, або є виробником продукції, або надає послуги (аудиторські, маркетингові, сервісні, туристські та ін.), або виконує роботи (будівельні, науково-дослідні та ін.).

Комерційна служба створюється у вигляді структурного підрозділу підприємства. На комерційну службу покладаються збутові і закупівельні функції. Підпорядковується комерційна служба керівництву підприємства, що її створило.

Базовими функціями комерційного відділу промислового підприємства є закупівля і збут.



На побудову організаційної структури комерційних служб впливає ряд факторів, що групуються в наступних напрямках: **технічні, економічні і фактори організації виробництва.**

- **Технічні фактори** визначають вплив техніки, технології і галузевої структури, призначення і кількість продукції, що випускається, і споживаних матеріально-технічних ресурсів. Як відомо, розширення номенклатури продукції, що випускається, відбувається під впливом науково-технічного прогресу і стану ринкової кон'юнктури. Збільшення номенклатури продукції, що випускається, приводить до зростанню числа споживачів. Технічними факторами також є: призначення і складність виготовленої продукції, оснащеність транспортно-складського господарства.
- **До економічних факторів**, що впливають на організаційну структуру комерційних служб підприємства, відносяться: рівень попиту на продукцію, обсяг виробництва, форми розрахунків за продукцію, що поставляється, і за куповувані матеріально-технічні ресурси, частка дрібних відправок і нетранзитних партій відвантаження, частка поставчань на експорт.
- **Фактори організації виробництва:** тип виробництва (індивідуальне, дрібносерійне, серійне, масове), рівень спеціалізації, територіальне розміщення виробництва і складів. Різноманіття факторів, що впливають на структурну побудову комерційних служб, приводить до дуже значної кількості різних різновидів схем організаційних структур служб збуту і матеріально-технічного забезпечення.

Базовими функціями комерційного відділу промислового підприємства є закупівля і збут.



Функції відділу закупівель

Виявлення потреби
у матеріальних
ресурсах

Пошук та аналіз
даних, вибір
постачальників

Укладення
договорів та
контроль за їх
виконанням

Отримання
матеріальних
ресурсів

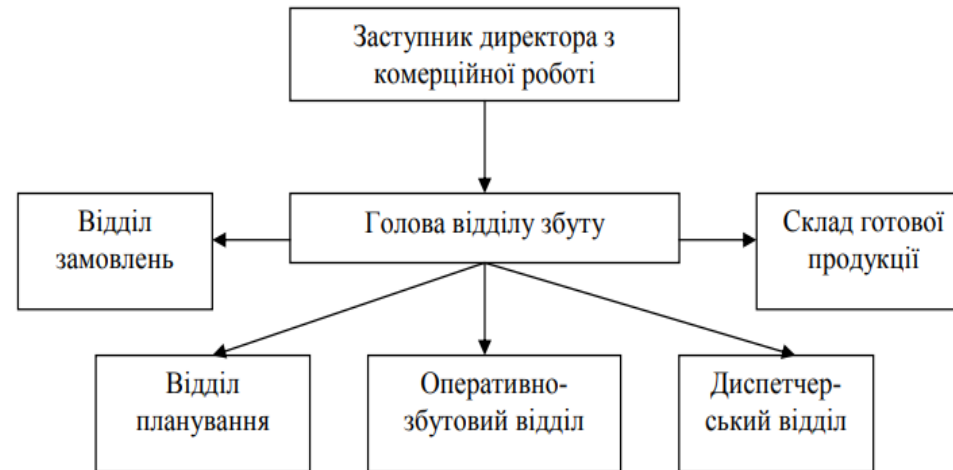
Перевірка продукції,
що надходить та
підтвердження

Задачі та функції відділу збуту



Задачі	Продаж	Забезпечення якості сервісного обслуговування	Підготовка інформації	Адміністративна підтримка збутової діяльності
Функції	<ul style="list-style-type: none">• Продаж товарів• Дослідження споживачів, оптовиків, дилерів• Організація зворотного зв'язку для планування виробничої та збутової діяльності	<ul style="list-style-type: none">• Контроль за здійсненням гарантійного обслуговування• Забезпечення організації післяпродажного обслуговування• Пропозиції щодо покращання сервісу• Прийом та обробка рекламацій	<ul style="list-style-type: none">• Організація зворотного зв'язку з постачальниками• Підготовка даних для відділу маркетингу	<ul style="list-style-type: none">• Обробка папероруху• Контроль за дебіторською заборгованістю• Забезпечення організаційної підтримки

- Більш прогресивною в умовах переходу до ринкових відносин є структура, при якій всі збутові функції сконцентровані у відділі збуту, тому що при цьому можна орієнтувати збут продукції на споживача.



- На підприємствах України з дрібносерійним типом виробництва часто зустрічаються фінансово-збутові відділи, що виконують і фінансові, і збутові функції, з огляду на тісний взаємозв'язок фінансової і збутової діяльності.

**Структура відділу за умови збуту
(закупівлі) обмеженої кількості однорідних
товарів**



**По
регіонах**



**Структура відділу за умови збуту
(закупівлі) широкого асортименту товарів**



**По
видах
товарів**



**Структура відділу за умови збуту
(закупівлі) через великі оптові
підприємства (ОП)**

**По
оптовиках**



- Перехід промислових підприємств до організації виробничо-збутової діяльності на принципах маркетингу супроводжується змінами організаційної структури керування, характеру роботи, стилю мислення господарського керівництва. У даний час у зв'язку з формуванням ринкової економіки на підприємствах промисловості організовують самостійні відділи маркетингу.



Оперативна комерційна група включає 2-4 особи. Офіційного керівника у групі не призначають, група несе солідарну відповідальність за результат своєї праці.

- Правила роботи в оперативній комерційній групі:
 - протягом робочого дня в групі не має бути непрацюючого телефону;
 - член групи не може послатися на незнання питання, що входять в обов`язок групи;
 - якщо задане питання виходить за межі компетентності групи, клієнт має бути направлений в інший підрозділ, який займається відповідною проблематикою;
 - члени групи мають самотійно домовлятися про черговість відходу на обід і про взаємозамінність під час відпусток і відряджень.

Відділи, які можуть входити до структури комерційної служби:

- координації закупівлі і продажу,
- маркетингу і цін,
- транспорту,
- реклами,
- роботи з посередниками,
- юридичний відділ.

Відділ координації закупівлі і продажу

- розподіляє і контролює виконання завдань оперативними комерційними групами;
- оперативно відстежує своєчасність закупівлі і постачання товарів для забезпечення зобов'язань підприємства перед його покупцями або підтримки певного резерву товарів на складах;
- контролює єдність умов кредитної політики оперативних груп по регіонах;
- виходить до комерційного директора з обґрунтованими пропозиціями по зміні номенклатури товарів або регіонів роботи оперативних комерційних груп, а також про створення спеціалізованих комерційних груп для роботи з найбільш перспективними постачальниками і покупцями.

Відділ транспорту і митних операцій

- розробка найбільш економічних умов транспортування товарів, що закуповуються та збуваються за безпосередніми зверненнями оперативних комерційних груп або через відділ координації закупівлі і продажу;
- митне оформлення товарів, в тому числі заповнення паспортів операцій при експортних та імпорتنих операціях;
- при необхідності організація супроводу товарів, що транспортуються;
- обґрунтування пропозицій щодо створення митних зон і складів для товарів, що експортуються або імпортуються і управління ними;
- замовлення транспортних засобів і фрахт морських, річкових і повітряних судів;
- забезпечення своєчасності виконання транспортних операцій і отримання транспортних документів;
- страхування вантажів під час їх транспортування



Відділ маркетингу і цін

- веде безперервне вивчення як ринку покупців, так і ринку постачальників товарів;
- на основі отриманих даних керівництво відділу готує маркетинг-директору пропозиції;
- веде досьє конкурентних матеріалів на товари, що закуповуються та збуваються;
- встановлює зв'язки з організаціями, що володіють джерелами цін та їх індексів;
- займається збором відомостей про підприємства продавців і покупців, банки і страхові компанії;
- веде власне досьє довідкових матеріалів на підприємства, з якими уклалися і виконувалися договори або велися переговори

Відділ реклами

- веде облік насиченості і ефективності реклами окремих товарів і підприємства загалом;
- розробляє план рекламних заходів з обґрунтуванням їх необхідної насиченості за часом та групами товарів, що реалізуються, а також з визначенням витрат на той або інший захід;
- реалізує затверджений план рекламних заходів шляхом укладення договорів з рекламними компаніями;
- веде самостійну розсилку рекламних матеріалів;
- подає заявки на участь у внутрішніх та зарубіжних виставках і ярмарках, підписує відповідні договори з їх оргкомітетами або представництвами, забезпечує постачання експонатів на виставки, а також проспектів і каталогів.

На середніх по обороту фірмах можливе створення єдиного відділу маркетингу і реклами.

Відділу роботи з посередниками доручається підбор фірм на роль комерційних посередників, підготовка умов посередницьких угод і їхнє узгодження з зацікавленими підрозділами фірми. Відділ стежить за виконанням взаємних зобов'язань посередниками, оперативними комерційними групами й іншими відділами фірми.

Функції і задачі юридичного відділу:

- Забезпечення дотримання законності на підприємстві та юридичного захисту його інтересів
- Перевірка етапів узгодження із зацікавленими підрозділами підприємства.
- Робота з угодами.
- Візування проектів господарських договорів, що укладаються підприємством з контрагентами, і передача їх на підпис керівнику підприємства. Складання протоколів суперечок у випадку, якщо у юридичного відділу виникли заперечення по окремих умовах угод.
- Розгляд протоколів суперечок, отриманих від контрагентів
- Вживання заходів доарбітражного (несудового) врегулювання суперечок у випадку повної чи часткової незгоди підприємства з пропозиціями контрагентів. Забезпечення нотаріального завірення і (чи) державної реєстрації окремих видів угод.
- Аналіз практики укладання і оформлення господарських угод за попередні роки.
- Перевірка стану договірної роботи в структурних підрозділах підприємства і у випадку виявлення недоліків (несвоєчасного укладання угод, "амністування" порушників договірної дисципліни, порушення порядку розрахунків з контрагентами, порушення інструкцій про порядок приймання продукції за кількістю і якістю, ін.) вироблення пропозицій і розробка заходів щодо виправлення сформованої ситуації. Аналіз даних про суми штрафів, виплачених підприємством за порушення договірних зобов'язань, і вживання заходів по перегляду системи підготовки, укладання і оформлення угод.

2. Суть ефективності комерційної діяльності

Здатність отримувати певний ефект від діяльності називають ефективністю.

У сфері економічної діяльності людей ефективність може виявлятися у формах економічного і соціального ефекту.

Економічний ефект - це результат економічної діяльності, що вимірюється як різниця між і грошовими доходами від такої діяльності та грошовими витратами на її здійснення.

Ефект соціальний - як правило пов'язаний з економією вільного часу та скороченням витрат на виконання процесу купівлі - продажу товарів.

У загальному вигляді під **ефективністю комерційної діяльності** розуміють співвідношення між результатами комерційної діяльності та сукупними витратами на засоби виробництва і робочу силу, що використовувалися для цього протягом певного проміжку часу.

Ефективність комерційної діяльності (Еекон) розраховується як співвідношення між грошовими доходами від комерційної діяльності та грошовими витратами на її здійснення за формулою:

$$\text{Еекон} = \text{Ефект} / \text{Витрати}$$

Вона залежить від взаємодії персоналу, засобів та предметів праці в процесі проведення комерційної діяльності.

ВИДИ ЕФЕКТІВ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Економічний ефект комерційної діяльності вимірюється вартісними показниками. Він характеризує проміжні та кінцеві результати господарсько-фінансової діяльності комерційної фірми. До таких показників відносять: обсяг реалізованої продукції, величину одержаного прибутку, економію ресурсів, витрат, різницю між продажем закупівельною ціною тощо.

Соціальний ефект комерційної діяльності - це результат будь-яке економічної діяльності, що зводиться до скорочення тривалості робочого тижня, створення нових робочих місць, підвищення рівня зайнятості та поліпшення умов праці, стану довкілля та безпеки життя, а також впровадження прогресивних методів продажу товарів та економії витрат часу покупців на здійснення торговельного обслуговування.

Локальний ефект комерційної діяльності - означає конкретний результат торгово-господарської діяльності комерційної фірми.

Народногосподарський ефект комерційної діяльності - це спільний ефект від діяльності у сферах обертання виробництва і споживання, або галузевий ефект, пов'язаний з позитивними наслідками діяльності суб'єктів комерційної діяльності.

Критерії ефективності комерційної діяльності характеризують суть ефективності як категорії та кількісно визначаються в конкретних показниках її ефективності.

Формування системи показників ефективності комерційної діяльності передбачає дотримання підприємствами єдиних принципів:

- забезпечення взаємозв'язку критерію і системи конкретних показників ефективності;
- розрахунок ефективності використання всіх видів застосовуваних ресурсів та витрат;
- можливість застосування показників ефективності в управлінні підприємством, прийнятті оперативних рішень у процесі виконання комерційних операцій;
- використання системи показників для виявлення резервів підвищення результативності всіх видів діяльності.

3. Система показників ефективності комерційної діяльності

Система показників ефективності комерційної діяльності, побудована на вищезгаданих принципах, включає в себе розрахунок окремих специфічних показників на базі яких розраховуються узагальнюючі та інтегральні показники.

1. Специфічні показники (оцінка рівня та динаміки ефективності комерційних операцій, витрат, потужностей, матеріальних ресурсів тощо) є результативними та визначаються співвідношенням ефекту до витрат чи ресурсів, що його забезпечують. До них відносять показники ефективності використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів.

Показник ефективності використання трудових ресурсів ($E_{т.р}$) комерційного підприємства визначається відношенням загального обсягу товарообороту (іншого показника, що характеризує ефект комерційної діяльності) за певний проміжок часу, до величини трудових ресурсів (вартості витрат на оплату праці) за формулою:

$$E_{т.р} = T_{ф} / V_{зп} ,$$

де $T_{ф}$ - фактичний розмір товарообороту за певний проміжок часу, грн.; $V_{зп}$ - витрати на заробітну працю працівників, грн.

Ефективність використання матеріальних ресурсів (E_{mp}) вимірюється фондovіддачею і розраховується за формулою:

$$E_{mp} = T_f / V_{oz}$$

де V_{oz} - вартість основних засобів.

Специфічний показник **ефективності використання фінансових ресурсів** ($E_{ф.р}$) розраховується як відношення товарообороту за певний проміжок часу до вартості оборотних коштів за цей же період:

$$E_{ф.р.} = T_f / V_{ок},$$

де $V_{ок}$ - вартість оборотних коштів, грн.

Специфічні показники ефективності комерційної діяльності можуть використовуватись як у процесі розрахунку узагальнюючих та інтегральних показників ефективності комерційної діяльності підприємств, так і для визначення окремих результативних показників роботи підприємств чи використання ресурсів.

2. Узагальнюючі показники характеризують ефективність виконання окремих видів діяльності: функціональної (суто торговельної), господарської чи соціальної.

Узагальнюючий показник функціональної діяльності (УПф) визначається за формулою:

$$\text{УПф} = \text{Тф} / (\text{Вос} + \text{Воб} + \text{Фзп});$$

де Тф - фактичний обсяг роздрібного товарообороту підприємства за рік;
Вос - середньорічна вартість основних фондів, грн.; Воб - середньорічна вартість оборотних коштів, грн.; Фт - фонд заробітної плати торговельних працівників за рік, грн.

Узагальнюючий показник ефективності господарської діяльності (УПг) визначається для комерційного підприємства співвідношенням:

$$\text{УПг} = \text{Пр} / (\text{Во} + \text{Еп} \times \text{К});$$

де Пр - річний прибуток, грн; Во - витрати обігу за рік, грн;
Е - нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень; К - річна сума капітальних вкладень, грн.

Показники УПфі УПГ в цілому кількісно характеризують ефективність економічної роботи підприємства (Ее), яка визначається за формулою:

$$Ee = \sqrt{УПф * УПг}$$

3. Інтегральний показник ефективності комерційної діяльності дозволяє оцінити в цілому ефективність комерційної діяльності підприємства за певний період, що дозволяє порівнювати результативність роботи окремих підприємств. У практиці роботи його розраховують як відношення загального ефекту (економічного і соціального) до загальної суми ресурсів, що використовувалися підприємством.

З метою більш детальної оцінки ефективності комерційної діяльності вищезгадані показники доповнюють техніко-економічними, до яких відносять продуктивність праці, оборотність товарних запасів, коефіцієнти установчої та демонстраційної площі, частка площі торгового залу у загальній площі підприємства та інші.

Підхід, шляхом виділення результатів і витрат на одну комерційну операцію.

Основною операцією в комерційній діяльності є укладення договору.

Для оцінки виконання комерційних договорів використовується коефіцієнт виконання комерційного договору (КВ): де порівнюється кількість товару, поставленого за договором і фактично. поставка факт/поставка план.

Якщо комерційний договір виконується з відхиленням фактичних цін від договірних, розраховується індекс виконання комерційного договору за вартістю:

$$K_{BB} = \frac{\sum P_K Q_{\Phi}}{\sum P_K Q_K}$$

де P_K - оптова ціна за комерційним договором.

Розраховується показник абсолютного відхилення комерційного договору, коли передбачається поставка різних видів товару, кожному з яких відповідає своя ціна.

$$\Delta_{BB} = \sum P_K \times Q_{\Phi} - \sum P_K \times Q_K$$

Переважно товар, отриманий за комерційним договором, планується для подальшого перепродажу за вищими цінами. Тому при недопоставці товарів має місце втрачена вигода, яка визначається як різниця між вартістю товару в роздрібних цінах за умовами договору:

$$\Delta BV = (\sum P_p \times Q_f) - (\sum P_p \times Q_k)$$

де P_p - фактична роздрібна ціна продажу.

Розрахунок показників відхилення поставки від умов комерційного договору дозволяє зіставити розрахункову і фактичну ефективність.

Оцінка ефективності комерційної діяльності при здійсненні ЗЕД

- Економічне обґрунтування прийнятих рішень щодо управління комерційною діяльністю підприємства при здійсненні зовнішньоторговельних операцій здійснюється шляхом розрахунку різних показників економічної ефективності. Визначення ефективності зовнішньоторговельних операцій проводиться для обґрунтування не лише окремих пропозицій щодо закупівлі та продажу певних товарів. Ці дані можуть бути використані при розробці планів експорту й імпорту в масштабах країни, при оцінці структури та напрямків зовнішньоторговельного обігу.
- При визначенні ефективності комерційної діяльності підприємства необхідно дотримуватись системного підходу, що надає можливість здійснити комплексний аналіз будь-якого виду зовнішньоторговельної операції. Для здійснення економічного аналізу слід обирати критерій ефективності, що є головною ознакою, яка відрізняє його від інших класифікаційних одиниць.
- Усю систему показників економічної ефективності ЗЕД поділяють на дві групи:
 - показники ефекту - абсолютні величини, що виражаються у відповідних грошових одиницях як різниця між результатами і витратами;
 - показники ефективності - відносні величини, що визначаються співвідношенням результатів до витрат. Розрізняють валютну та економічну ефективність. Перша несе інформаційне навантаження лише у разі порівняння з базою: для валютної ефективності експорту використовують обернений курс обміну валют, а для валютної ефективності імпорту – прямий обмінний курс.(Примітка: Валютне котирування може бути прямим і оберненим (непрямим). Якщо котирування пряме 1, 10, 100 одиниць іноземної валюти дорівнюють X одиниць національної валюти, а якщо обернене — 1, 10, 100 одиниць національної валюти дорівнюють X одиниць іноземної валюти).
- Економічна ефективність не потребує порівняння з базою, оскільки передбачає співвідношення вже приведених величин.