УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ КОМЕРЦІЙНОЇ ФУНКЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Зміст і значення комерційної діяльності підприємства
2. Зміст комерційної функції. Комерційний розрахунок
3. Управління реалізацією комерційної функції. Підприємницький менеджмент
4. Комерційна діяльність та маркетинг

1. Зміст і значення комерційної діяльності підприємства

В умовах ринкової економіки одним із ключових елементів організації є система організації комерційної діяльності.

Комерція (від лат. — торгівля) — суспільно необхідна діяльність на ринку товарів і послуг, завдяки якій досягаються ринкові взаємоузгодження і реалізація економічних інтересів усіх учасників суспільного відтворення. Змістом комерційної діяльності є: вивчення і прогнозування розвитку цільових ринків з деталізацією характеристик усіх складових (попит, пропозиція, ціна); маркетингова діяльність; добір потенційних ділових партнерів і організація комерційних зв'язків між ними; організація і контроль виконання угод та контрактів; реклама; проектування впровадження відповідних торговель­них технологій та оперативне управління ними відповідно до обраної комерційної стратегії та інше. Комерційна діяльність об'єктивно детермінується дією відповідних економічних за­конів суспільства. Якщо ринок функціонує нормально, то він майже автоматично забезпечує дію цих законів. Однак ця зов­нішня простота ринкового механізму досягається глибинною взаємодією об'єктивно необхідних передумов: наявність від­повідних економічних, правових та соціальних умов функціо­нування ринку; економічна самостійність і незалежність від держави всіх суб'єктів комерційної діяльності; наявність юри­дично внормованого конкурентного середовища; динамічна збалансованість ринку; економічна і правова рівність усіх суб'єктів комерційної діяльності; цілковита свобода у виборі ділових партнерів; стабільність фінансової та грошової систем; висока правова свідомість суспільства і культура ділових від­носин. Залежно від рівня суспільного розвитку загалом і вдосконалення системи згаданих передумов зокрема, комер­ційна діяльність базується на послідовній трансформації та­ких концепцій її державного регулювання: 1) удосконалення виробництва (держава вбачає своє завдання у сфері формуван­ня комерційного впливу на виробництво, який забезпечував би максимальне насичення ринку товарами і доступні ціни на них; 2) удосконалення товару (зусилля спрямовуються на по­ступове підвищення якості товарів згідно з постулатом, за яким покупець завжди за однакової ціни надасть перевагу якіснішому товару); 3) поліпшення організації торгівлі, якості торговельного обслуговування населення відповідно до зрос­тання рівня його добробуту; 4) концепція маркетингу, яка пе­редбачає переорієнтацію комерційної стратегії з намаганням продати те, що виробляється, на завдання сприяти виробниц­тву у випуску того, що купують на цільових ринках, і відповід­ним чином формувати свою власну ринкову пропозицію — пот­реба передбачення, формування й найповнішого задоволення запитів споживачів; 5) концепція соціально-етичного марке­тингу, основним змістом якого є вирішення тих же завдань і тими самими засобами, але за одночасного збереження та зміц­нення добробуту споживача і суспільства загалом.

Комерційна діяльність безпосередньо впливає на ефектив­не виробництво та на різні показники діяльності підприємства: обсяг реалізації товару, рівень комерційних витрат, показники оборотності і ряд інших.

Комерціалізація — 1) підпорядкування діяльності підпри­ємства, установи або організації меті отримання прибутку; 2) процес розширення комерційних засад в економіці та збіль­шення кількості комерційних організацій. Цей процес в умо­вах сучасної цивілізації слід вважати об'єктивним. На думку П. Друкера світ перебуває на етапі переходу і становлення під­приємницької економіки та підприємницького суспільства, що приходить на зміну суспільству організацій, суть якого становлять цілеспрямоване новаторство, підприємницький менеджмент і підприємницькі стратегії.

Характеризуючи підприємництво як спосіб діяльності, що базується на певних концепціях і принципах: створення ново­го ринку і нового покупця; створення нового продукту, відмін­ного від загальновідомого; перетворення і зміна цінностей; постійний аналіз ситуації; сприйняття зміни як нормального позитивного явища, що створює можливість, а не загрозу — ав­тор стверджує, що воно характерне не тільки для комерційних організацій, але й для установ сфери громадського обслугову­вання.

Підприємництво — ініціативна, самостійна, здійснювана від свого імені, на свій ризик, під свою майнову відповідаль­ність діяльність громадян, фізичних і юридичних осіб, спря­мована на систему одержання доходу, прибутку від користу­вання майном, продажу товарів, виконаних робіт, надання послуг. Підприємництво спрямоване в основному на одержан­ня прибутку, але може ставити перед собою й інші цілі.

На основі вищенаведених визначень з довідкових видань можна чітко визначити грані розходження між взаємоза­лежними поняттями — комерційною, підприємницькою, гос­подарською і торговою діяльністю. Комерційна діяльність підприємства — більш вузьке поняття, ніж підприємництво. Комерцію варто розглядати як одну з форм (видів) підприєм­ницької діяльності. У той же час і в деяких видах підприємни­цької діяльності можуть здійснюватися операції з купівлі-про-дажу товарів, сировини, заготовленої продукції, напів­фабрикатів тощо, тобто елементи комерційної діяльності можуть здійснюватись у всіх видах підприємництва, але не є для них визначальними, головними.

Отже, комерційна діяльність являє собою велику сферу оперативно-організаційної діяльності підприємств, спрямова­ну на задоволення попиту населення й одержання прибутку.

Якщо спробувати узагальнити все різноманіття охоплюва­них нею завдань, то комерційна діяльність вирішує на підпри­ємствах такі завдання:

1. Розробка цілей діяльності підприємства (стратегії).
2. Забезпечення підприємства необхідними ресурсами.
3. Розробка асортиментної політики.
4. Вибір і реалізація ринкової поведінки.
5. Аналіз досягнутих результатів і коректування стратегіч­них цілей.

Усю комерційну діяльність можна умовно розділити на три сфери: постачання, збут і маркетинг. Це розподіл достатньо умовний, тому що всі ці елементи доповнюють один одного. Кожне підприємство різною мірою займається всіма цими проблемами, але значимість їх на різних підприємствах далеко не однакова. Постачання і збут існують з моменту розвитку підприємств, в основному питання полягає в місці маркетингу на фірмі.

2. Зміст комерційної функції. Комерційний розрахунок

Комерційний розрахунок — економічна категорія ринко­вої економіки, яка виражає широке коло економічних відно­син, що виникають у процесі продуктивного використання засобів виробництва, робочої сили, реалізації виробленої продукції, надання послуг, розподілу й використання одер­жаного доходу. Кожне підприємство незалежно від форм власності організовує свою діяльність на таких основних заса­дах: самоокупність і самофінансування; самозабезпечення необхідними для виробничо-господарської діяльності ресур­сами; матеріальна зацікавленість працівників і трудового ко­лективу в рентабельній роботі; економічна відповідальність за результати діяльності; контроль фінансової, кредитно-бан­ківської системи і самих підприємств за їх господарсько-фі­нансовою діяльністю.

Суть комерційної функції — раціональна, розумна госпо­дарська, комерційна діяльність, мета якої — не лише відшко­дування витрат, а й отримання прибутків. Проте комерційний розрахунок передбачає не тільки прибуток, а й матеріальну, економічну відповідальність за незадовільну роботу, відста­вання в НТП, послаблення позицій у конкурентній боротьбі на ринку. Ці дві сторони перебувають у діалектичній єдності. Комерційний розрахунок не означає, однак, повної свободи прийняття економічних рішень суб'єктами економічних від­носин. Така свобода обмежується вимогами законів ринкової економіки (вартості, попиту і пропонування, конкуренції тощо). Невід'ємна риса комерційного розрахунку — еконо­мічна відповідальність підприємств одне перед одним та пе­ред державою за своєчасне виконання договірних зобов'язань, що досягається через механізм штрафних санкцій, розрив господарських зв'язків тощо.

3. Управління реалізацією комерційної функції. Підприємницький менеджмент

У нових умовах господарювання комерційну діяльність розглядають як визначальну основу менеджменту підприєм­ства. Одночасно підсилюється увага до функцій і структури управління комерційною діяльністю підприємства. Система управління має досить динамічний характер, спрямований на адаптацію структури комерційної діяльності до особливостей і тенденцій розвитку ринку.

При управлінні комерційною діяльністю виконуються функ­ції процесу управління: планування, організація, облік, моти­вація і контроль.

У процесі управління комерційною діяльністю реалізуються такі функції управління, як економічний аналіз показників комерційної діяльності, прогнозування попиту і продажів.

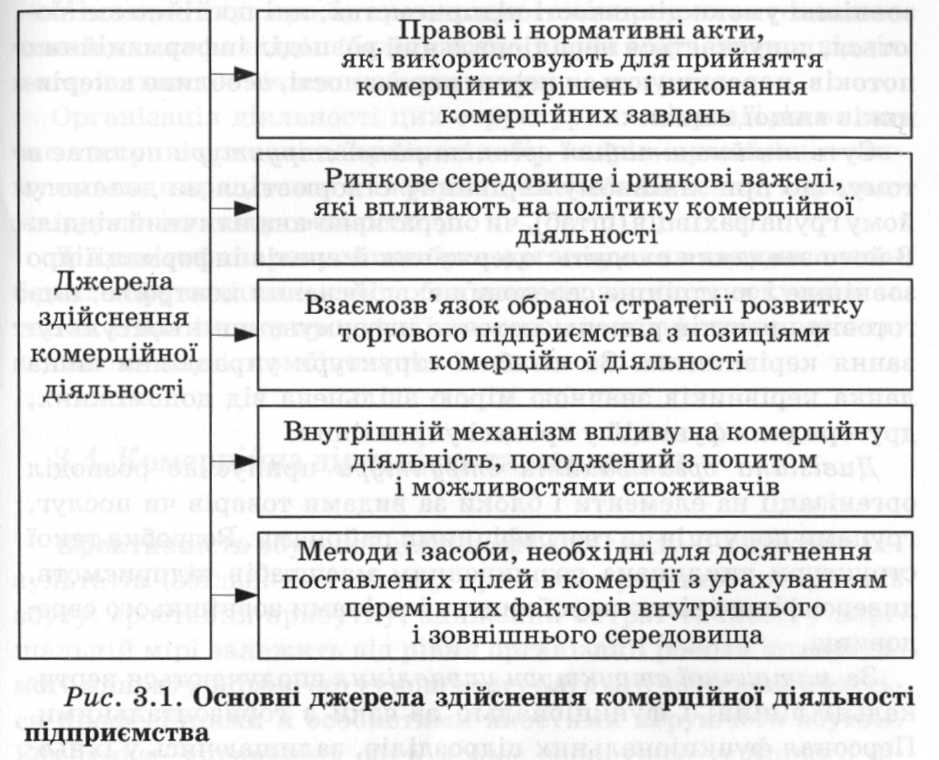
Функції комерції обумовлені взаємодією з ринками, спожи­вачами, конкурентами та іншими елементами зовнішнього се­редовища. Отримані вихідні дані з внутрішніх і зовнішніх джерел трансформуються в інформацію, на основі якої здій­снюють комерційну діяльність (рис. 3.1). У міру становлення ринку передбачено проведення коректувань у системі управ­ління комерційною діяльністю на основі всебічного аналізу діяльності торгового підприємства і факторів зовнішнього се­редовища.

У зарубіжній практиці виділяють два аспекти комерції: один пов'язаний з діяльністю служби комерції, а другий — із забезпеченням взаємних інтересів між структурними підроз­ділами підприємства і комерційною службою. У рамках пер­шого аспекту діяльність служби комерції орієнтована на один із наступних варіантів: товари; функції; товарні ринки і по­купці; товари і функції; функції і товарні ринки. З цього пере­ліку переважають варіанти з товарами і з функціями.

Важливою умовою ефективності управління комерційною діяльністю є її місце розташування і взаємозалежних дій в організаційній структурі підприємства, що визначаються

Звичайно малі підприємства починають свою діяльність із простої лінійної організації, у якій розподіл повноважень іде зверху вниз.

Функціональне управління, широко використовуване в се­редніх підприємствах, — це управління окремими функціями (маркетинг, фінанси, збут, кадри), при якому вища ланка ке­рує співробітниками низових рівнів, але тільки в межах однієї функції. Основу лінійно-функціональних структур складає так званий шахтний принцип побудови і спеціалізації управ­лінського процесу в основних функціях. Для кожної з них формується ієрархія служб на рівні (шахти), що пронизує всю організацію від верху до низу.



сферою діяльності підприємства, його стратегічним курсом і обсягом реалізації продукції.

Лінійно-функціональні структури найбільш ефективні в умовах використання апаратом управління певного заданого алгоритму при вирішенні типових завдань. Однак за лінійно-функціонального управління слабо враховуються внутрішні і зовнішні умови діяльності підприємства, які постійно зміню­ються, допускається нераціональний розподіл інформаційних потоків, перевищуються норми керованості, особливо в керів­ників вищої ланки.

Суть лінійно-штабної організаційної структури полягає в тому, що при лінійному керівнику створюється на допомогу йому група фахівців (штаб), чи оперативно-аналітичний відділ. В його завдання входить: одержання й аналіз інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище; здійснення контролю; під­готовка проектів рішень; поточне інформування і консульту­вання керівництва. За штабної структури управління вища ланка керівників значною мірою звільнена від допоміжних, другорядних функцій у процесі управління.

Дивізійна організаційна структура припускає розподіл організації на елементи і блоки за видами товарів чи послуг, групами покупців чи географічними районами. Розробка такої структури викликана розширенням масштабів підприємств, диверсифікованістю виробництва і змінами зовнішнього сере­довища.

За матричної структури управління сполучаються верти­кальні лінійні і функціональні зв'язки з горизонтальними. Персонал функціональних підрозділів, залишаючись у їхньо­му складі і підпорядкуванні, зобов'язаний також виконувати вказівки керівників проектів чи спеціальних штабів, що утво­рені для керівництва окремими проектами і роботами. Керів­ники проектів установлюють склад і черговість робіт, а керів­ники підрозділів несуть відповідальність за їхнє належне і своєчасне виконання.

Формування організаційної структури комерційних служб підприємства повинно включати два аспекти: 1) визначення місця в структурі управління підприємством — установлення співпідпорядкованості і функцій; 2) розподіл функцій між ок­ремими групами і працівниками.

На побудову організаційної структури комерційних служб впливає ряд факторів: технічні, економічні, організація процесу.

Технічні фактори, що роблять вплив на організаційну структуру служб підприємства: рівень попиту на реалізовану продукцію, обсяг реалізації, форми розрахунків, частка дріб­них відправок і нетранзитних партій відвантаження.

У комерційну службу промислового підприємства головним чином входять: відділ (бюро) збуту, відділ маркетингу, відділ матеріально-технічного забезпечення.

Організація діяльності цих структурних підрозділів вклю­чає наступні основні напрямки: добір кадрів, організація сти­мулювання працівників, інформаційне забезпечення, впровад­ження логістики у свою роботу.

Діяльність апарату може бути організована такими спосо­бами: за функціональними обов'язками; за типом покупців; за типом асортименту продукції; за типом географічного регіону; за типом галузі; комбіновані.

4. Комерційна діяльність та маркетинг

Ефективність збутової діяльності з погляду її кінцевих ре­зультатів (збільшення обсягу продажів, розширення ринків збуту, зростання прибутку, зниження витрат та інше) у вирі­шальній мірі залежить від рівня організації роботи комерцій­ного апарату фірми, що у свою чергу багато в чому визначаєть­ся професійними й особистими якостями керуючого збутом. Ефективне управління збутом стає запорукою успішного рі­шення головної проблеми товарного виробництва — реалізації зробленого продукту, з погляду господарського механізму — важливою ланкою в системі зв'язків між товаровиробником і споживачем, тобто ринком.

Перехід підприємства до організації збутової діяльності на принципах маркетингу повинен супроводжуватися змінами організаційної структури управління, характеру роботи, сти­лю мислення господарського керівництва.

Організаційна структура служби маркетингу може мати одну з таких орієнтацій за: функціями, товарами, ринками і покупцями, регіонами, функціями і товарами, функціями і ринками, функціями і регіонами і так далі. Однак найчастіше реальна організація маркетингової діяльності здійснюється за функціями і товарами.

Організація закупівель є одним із напрямків комерційної діяльності, основна функція якої закупівля і формування асортименту, організація господарських зв'язків із постачаль­никами тощо. Головне завдання служби — це закупівля то­варів, що користуються попитом, з найменшими витратами.

В основі формування служби МТЗ і її структури лежать три основні принципи: функціональний, матеріальний (продукто­вий) і матричний (мішаний).

Матеріально-технічну базу забезпечення підприємства необ­хідними ресурсами представляє складське господарство, яке є необхідною частиною комерційних структур підприємства, що забезпечує безперебійну роботу для них і безперервне забезпечен­ня підприємства сировиною та матеріалами з урахуванням вимог технологічного процесу і ритму допуску їх у виробництво.

До завдань, які потрібно вирішувати для реалізації функції організації МТЗ, можна віднести такі:

— визначення потреби, витрати і завезення сировини, пали­ва, комплектуючих, устаткування, інших матеріально-техніч­них ресурсів;

* дослідження ринку сировини і матеріалів;
* організація господарських зв'язків із постачальниками;

— складання плану закупівель матеріально-технічних ре­сурсів;

— організація закупівель матеріально-технічних ресурсів;

— ведення розрахунків із постачальниками за куплену про­дукцію;

— вартісний аналіз заготівельної сфери.

Під час розгляду питання організації комерційної діяль­ності на підприємстві необхідно приділити особливу увагу її елементам — збутові готової продукції, матеріально-технічно­му забезпеченню, що в останні роки набуває нового змісту.

Робота комерційних служб підприємства оцінюється за до­помогою різних показників. Однак найточніше відбиває ефек­тивність комерційної роботи показник прибутку. Тому визна­чення комерційної діяльності, як діяльності, спрямованої на одержання прибутку, є найбільш розповсюдженим і відбиває основний принцип комерційної діяльності.

Організація комерційної діяльності в сучасних умовах бу­дується на основі принципу повної рівноправності і господар­ської самостійності постачальників та покупців, строгої ма­теріальної і фінансової відповідальності сторін за виконання прийнятих зобов'язань.

В основі формування товарних ресурсів лежить перехід від централізованого їх розподілу до вільного продажу на біржах і ярмарках, розвиток прямих господарських зв'язків із виготов­лювачами товарів, підвищення ролі договорів постачання. Нові принципи формування товарних ресурсів кардинально змінюють характер, зміст і оцінку роботи комерційного апара­ту. За ринкової економіки якість комерційної роботи залежить насамперед від уміння активно вишукувати товари, реалізо­вані у вільному продажу, сприяти своєю діяльністю розвиткові підприємств різних форм власності та осіб, що займаються ін­дивідуальною трудовою діяльністю, збільшенню матеріальних стимулів, інтересу до виготовлення потрібних для населення товарів.

Актуальним завданням комерційного апарату організацій є

залучення в товарообіг продукції підприємств-виготовлювачів різних форм власності і різних організаційно-правових струк­тур, постачальників-посередників, громадян, що провадять ін­дивідуально-трудову діяльність, закордонних постачальників та інших джерел. У зв'язку з цим необхідно розширювати сферу договірних відносин з постачальниками і виготовлювачами то­варів, підвищувати ефективність і дієвість договорів постачання для рівномірного збільшення випуску товарів народного спо­живання, виготовлення їх із дешевої альтернативної сировини, формувати оптимальний асортимент товарів для промислового сектору і торговельної мережі.

Важливими завданнями комерційної служби є вивчення і прогнозування ємності регіональних і товарних ринків, роз­виток і вдосконалення рекламно-інформаційної діяльності, координація закупівельної роботи серед постачальників і спо­живачів. Для цього необхідно широко використовувати про­гресивний досвід маркетингу, що дозволяє успішно організу­вати комерційну діяльність підприємств в умовах ринку.

На сучасному етапі комерційна робота підприємств і організа­цій повинна сприяти розширенню сфери зовнішньоекономічної діяльності з використанням різних форм економіко-фінансових зв'язків (бартер, кліринг, розрахунки у вільно конвертованій ва­люті та інше). Для виконання цих завдань комерційним праців­никам необхідно добре знати свій економічний район і його при­родні багатства, реально оцінювати стан промисловості, сіль­ського господарства, виробничі можливості й асортимент виробів, виготовлюваних на промислових підприємствах.

Особливістю комерційної діяльності підприємств стало по­силення ролі цінової політики, тому що підприємствам важли­во визначити за якою ціною продавати свою продукцію, ос­кільки в умовах економічної кризи ціна товару є одним із головних мотивів до купівлі для споживачів.

Сьогодні проблемою є пошук ринків збуту своєї продукції. У ході вирішення цієї проблеми, багато підприємств перейшли на загальноприйняті у світовій практиці принципи економіч­них відносин, у тому числі принцип нерозривного зв'язку ко­мерційної діяльності і маркетингу, що повинно супроводжува­тися змінами організаційної структури управління, характеру роботи, стилю мислення господарського керівництва.

Контрольні запитання та завдання

1. Поняття комерції та її ролі у ринковій економіці.
2. Комерційна діяльність і підприємництво.
3. Комерційна функція та комерційний розрахунок.
4. Підприємницький менеджмент.
5. Структура та функції комерційної служби підприємства.
6. Показники оцінки конкурентоздатності фірми та шляхи її оптимізації.
7. Засоби аналізу конкурентів.

Література

І.Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ. — М., 1993.

2. Гераситчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика: Навч.  
посіб. — К.: Вищашк., 1994.

3. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту. — Л., 2001.  
А.Друкер П. Управление, нацеленное на результаты / Пер.

с англ.—М., 1992.

5. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство та підприємництво / Пер. з англ. B.C. Ґуля. — К.: Україна, 1994.

1. Економічна енциклопедія: У 3 т.— К.: Видавничий центр "Академія", 2000. — ТІ.
2. Киржнер Л А., Киенко Л.П., Лепейко Л.И., Тимонин А.М. Менеджмент организаций: Учебное пособие. — К.: КНТ, 2006.

8. Коммерческая деятельность: Учебник Ф.П. Половцева.

— М.: "Инфра-М", 2000.

9. Коммерческая деятельность: Учебник Ф.Г. Панкратова,  
Т.К. Серегина. — М.: ИВЦ "Маркетинг", 2000.

1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. — СПб.: Питер Ком, 1999.
2. Менеджмент організацій: Підручник / За заг. ред. Л.І. Фе-дулової. — К.: Либідь, 2003.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хеддоури Д. Основы менедж­мента / Пер. с англ. — М., 1992.
4. МіщенкоАЛ. Стратегічне управління: Навч. посіб. — К.: "Центр навчальної літератури", 2004
5. Немцов В.Д., Довгань В.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент орга­нізацій: Навч. посіб. — К.: ТоВ "УВПК ЕксОб", 2001.
6. Осовсъка Г.В., Осовсъкий О А. Основи менеджменту: Під­ручник. — К.: "Кондор", 2006.
7. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: страте­гія, організація, ефективність. — К., 1998.
8. ПортерМ., Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ.; А. Олійник, Р. Скільський. — К.: Основи, 1998.
9. Ринкова економіка: Словник / Під заг. ред. Г.Я. Кинер-мана — 2-ге вид., доп. — К.: Вид-во "Республіка", 1995. — С.183, 304.
10. Томпсон А, Стрикленд АДж. Стратегический менедж­мент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов / Пер. с англ.; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой.

— М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

1. Шершньова З.Є., Оборсъка СВ. Стратегічне управління: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 1999.
2. Энциклопедический словарь бизнесмена. Менеджмент, маркетинг, информатика / Под ред. М.И. Молдованова. — К.: Техніка, 1993.