

О.В. Пигунова Е.П. Науменко

КОММЕРЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Для студентов экономических специальностей
учреждений высшего образования**

Посвящается 50-летию со дня образования
УО «Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации»

О.В. Пигунова Е.П. Науменко

КОММЕРЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

Допущено
Министерством образования Республики Беларусь
в качестве учебного пособия
для студентов учреждений высшего образования
по специальностям «Коммерческая деятельность»,
«Экономика и управление на предприятии»



Минск
«Вышэйшая школа»
2014

УДК 658.618(075.8)

ББК 65.29-2я73

ПЗ2

Рецензент: кафедра коммерческой деятельности на внутреннем и внешнем рынке Белорусского государственного экономического университета; заведующая кафедрой экономики и организации производства Могилевского государственного университета продовольствия, доктор экономических наук, профессор *А.Г. Ефименко*

Все права на данное издание защищены. Воспроизведение всей книги или любой ее части не может быть осуществлено без разрешения издательства.

Пигунова, О. В.

ПЗ2 Коммерческая деятельность предприятия : учеб. пособие / О. В. Пигунова, Е.П. Науменко. – Минск : Вышэйшая школа, 2014. – 255 с., : ил.

ISBN 978-985-06-2318-8.

Рассматриваются сущность и содержание коммерческой деятельности предприятия, функции и структура коммерческой службы, организационное построение службы сбыта, службы маркетинга и материально-технического обеспечения. Подробно описываются методы комплексного исследования рынка, оценки конкурентоспособности предприятия, а также ведение коммерческой деятельности по закупкам материальных ресурсов. Приводятся задания для аудиторных занятий и самостоятельной работы.

Для студентов учреждений высшего образования по специальностям «Коммерческая деятельность», «Экономика и управление на предприятии», полезно практическим работникам в сфере коммерческой деятельности.

УДК 658.618(075.8)

ББК 65.29-2я73

ISBN 978-985-06-2318-8

© Пигунова О.В., Науменко Е.П., 2014

© Оформление. УП «Издательство “Вышэйшая школа”», 2014

ПРЕДИСЛОВИЕ

Высокая динамика изменений рыночной среды требует от предприятий производственной сферы быстрой ответной реакции и разработки адекватных решений на всех уровнях управления. Решения, принимаемые на уровне топ-менеджеров, необходимо оперативно и эффективно реализовывать всеми функциональными службами предприятия, что позволяет обеспечивать изменения внутренней среды в соответствии со стратегическими задачами на рынке. В реализации стратегических целей предприятия важную роль играет его коммерческая деятельность, которая не только обеспечивает выполнение основных экономических целей, но и повышение ценности выпускаемой продукции за счет эффективной инновационной деятельности и рациональной закупочно-сбытовой политики.

В учебном пособии особое внимание уделяется системному подходу к управлению коммерческой деятельностью, направленной на решение стратегических задач предприятия. С учетом проблем, характерных для производственной сферы деятельности хозяйствующих субъектов, подробно рассматривается использование в коммерческой деятельности теории маркетингового управления, знание которой позволяет эффективно применять современные инструменты не только стратегического, но и тактического и оперативного управления.

Учебное пособие содержит теоретический и практический материал. Оно нацеливает на повышение эффективности выполнения всех функций коммерции за счет использования стратегического подхода к их реализации. Большое внимание уделяется информационно-аналитическому обеспечению коммерческой деятельности, разработке ассортиментной политики на основе инновационной деятельности, сбытовой политике предприятия, аутсорсингу и инсорсингу как современным стратегиям коммерческой деятельности, коммерческой деятельности по закупкам материально-технических ресурсов.

1. КОММЕРЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. СУЩНОСТЬ, СОДЕРЖАНИЕ И ПРИНЦИПИАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1.1. Сущность коммерческой деятельности и ее место в функциях предприятия.

1.1.2. Содержание коммерческой деятельности предприятия.

1.1.3. Основные принципы коммерческой деятельности предприятия.

Литература: 9, 23–26, 35.

1.1.1. Сущность коммерческой деятельности и ее место в функциях предприятия

Коммерческая деятельность имеет место везде и всегда, если осуществляются процессы купли-продажи. Поэтому, если рассматривать классический процесс товародвижения (рис. 1.1), можно отметить, что на всех этапах этого процесса осуществляются наряду с другими и коммерческие процессы.



Рис. 1.1. Классическая цепь процесса товародвижения

Существенной в каждом конкретном случае является разница в значении коммерческой функции по отношению к основной деятельности предприятия. Поэтому рассматриваются два самостоятельных направления в коммерции:

- коммерческая деятельность, осуществляемая предприятиями по оказанию услуг материального и нематериального характера и являющаяся основной целевой установкой их функционирования на рынке;

- коммерческая деятельность, осуществляемая предприятиями, центральной функцией которых является производство. Коммерческая же функция подчинена основной функции – производственной.

Коммерческая деятельность предопределяет необходимость выполнения целого ряда других взаимосвязанных функций предприятия (табл. 1.1).

Таблица 1.1. Содержание основных функций предприятия

Наименование функции	Содержание функции	Пояснение к процессу реализации функции	Дисциплины, включающие данные процессы
1	2	3	4
Производственная	Процессы соединения материально-технических ресурсов и живого труда в процессе производства продукции (услуг)	Организация производственного процесса в производственном пространстве и во времени; технологии производства (различных видов продукции)	Технология производства. Организация производства
Технологическая	Деятельность по приобретению, доставке, хранению, подготовке к использованию материально-технических ресурсов	Организация технической подготовки производства и технического обслуживания производственной инфраструктуры предприятия	Организация производства. Логистика
Коммерческая	Деятельность по обслуживанию закупочных процессов и доведению готовой продукции и услуг до потребителей	Организация оптимальных хозяйственных связей с партнерами; формирование портфеля заказов; ассортиментная политика; дистрибутивная политика	Коммерческая деятельность производственного предприятия
Маркетинговая	Деятельность по изучению, анализу и формированию рынков	Исследование и прогнозирование товарного рынка; проведение ценовой и товарной политики; разработка плана маркетинга; организация сервисного обслуживания покупателей	Маркетинг. Маркетинг-менеджмент

1	2	3	4
Финансовое обеспечение	Деятельность по мобилизации и привлечению финансовых ресурсов – собственных, ресурсов инвесторов и кредиторов	Определение потребности и выбор источников формирования финансовых ресурсов; применение оптимальных форм расчетов за товары и услуги, синхронизация материальных и финансовых потоков	Финансы предприятия. Финансовый менеджмент
Управление	Интегрирующая функция, направленная на достижение целей предприятия	Управление вышеперечисленными функциями достигается через классические составляющие – планирование, организацию, контроль, мотивацию и стимулирование	Менеджмент. Маркетинг-менеджмент. Стратегический маркетинг. Антикризисное управление. Экономика предприятия

Таким образом, коммерческая деятельность предприятия – это совокупность его специальных функций, направленных на совершение процессов купли-продажи и увеличение потребительской ценности производимой продукции с целью удовлетворения потребительского спроса и получения прибыли.

1.1.2. Содержание коммерческой деятельности предприятия

Коммерческая функция предприятия выражается в установлении отношений между ним и рынком и осуществляется при реализации следующих этапов коммерческой деятельности:

- информационно-аналитическое обеспечение коммерческой деятельности;
- разработка ассортиментной политики предприятия;
- сбытовая коммерческая деятельность;
- закупочная деятельность производственного предприятия (коммерческая деятельность по материально-техническому обеспечению производства).

Информационно-аналитическое обеспечение коммерческой деятельности представляет собой комплексную систему ор-

ганизационных мер, технических средств и информационных технологий, позволяющих принимать обоснованные управленческие решения для эффективной реализации коммерческой функции предприятия.

Функцию информационного обеспечения коммерческой деятельности, как правило, выполняет отдел маркетинга предприятия.

Система информационного обеспечения включает использование:

- современной электронно-вычислительной и другой техники;
- современных информационных технологий;
- программного обеспечения;
- квалифицированных специалистов: маркетологов-аналитиков, экономистов-аналитиков.

Ассортиментная политика предприятия заключается в разработке эффективной программы производства и сбыта конкурентоспособных товаров определенного разнообразия, направленной на реализацию его стратегических целей на рынке. Эта деятельность основывается на результатах маркетинговых исследований и анализа сбытовой деятельности предприятия.

Сбытовая коммерческая деятельность предприятия – это деятельность по доведению готовой продукции и услуг до потребителей, включая сервисное обслуживание. Она направлена на коммерческое завершение маркетинговой и производственной функций предприятия и одновременно формирует не только конкретные экономические результаты его деятельности, но и рынок потребителей. Ее осуществление позволяет реализовывать основные цели коммерческой деятельности – получение прибыли путем удовлетворения потребностей конкретных сегментов рынка.

Закупочная коммерческая деятельность предприятия направлена на обеспечение материально-техническими ресурсами процесса производства с оптимальными затратами в соответствии с его ассортиментной политикой.

1.1.3. Основные принципы коммерческой деятельности предприятия

Любая деятельность хозяйствующих субъектов, осуществляемая в условиях рыночной экономики, подчиняется опре-

деленным правилам, соответствующим механизмам рыночного регулирования и интересам государства. Такие правила трансформируются в основополагающие принципы – исходные положения в деятельности предприятий на рынке. Коммерческая деятельность предприятий также подчиняется определенным принципам, которые необходимо учитывать для достижения поставленных целей. К ним относятся:

- развитие и осуществление коммерческой деятельности на основе современных достижений в теории и практике маркетинга-менеджмента;
- эффективное обучение и мотивация труда специалистов коммерческой службы;
- сочетание личной инициативы и высокой ответственности специалистов-коммерсантов;
- подчиненность оперативной и тактической работы всех функциональных подразделений стратегическим целям предприятия на рынке.

Рассмотрим содержание и значение каждого из указанных принципов.

Коммерческая деятельность, являясь самостоятельным видом функциональной деятельности предприятия, может реализовывать свою основную цель – получение прибыли в условиях рыночных отношений, основываясь на рыночной философии бизнеса – теории и практике маркетинга-менеджмента.

Теория маркетингового управления представляет собой философию управления, хозяйствования в условиях рынка, провозглашающую ориентацию производства на удовлетворение запросов конкретных потребителей. В более узком, предпринимательском смысле для коммерческих организаций, руководство которых в качестве главной цели своей деятельности провозглашает получение прибыли, под маркетингом понимается система управления производственно-сбытовой деятельностью предприятия, направленная на получение приемлемой величины прибыли посредством учета и активного влияния на рыночные условия.

Основные принципы маркетинга предполагают:

- тщательный учет при принятии хозяйственных решений потребностей сегмента(тов), состояния и динамики спроса и конъюнктуры рынка;
- создание условий для максимального приспособления производства к требованиям рынка, структуры спроса исходя не из сиюминутной выгоды, а из стратегических целей предприятия;
- активное воздействие на рынок, клиентов и потребителей.

Важным условием реализации маркетинговых принципов является создание на предприятии эффективной системы информационно-аналитического обеспечения для принятия оптимальных решений.

Знания, которыми обладает специалист, устаревают в современном обществе в течение 2–3 лет. Они требуют постоянного обновления и пополнения. Поэтому на предприятии должна быть создана эффективная система обучения (получение специального образования, повышение квалификации, посещение краткосрочных бизнес-семинаров, тренингов и т.д.). В этом случае создается основа для реального восприятия, понимания и анализа среды деятельности и принятия адекватных реальным условиям хозяйствования решений, уменьшения факторов риска и предвидения развития предприятия на рынке в будущем.

Особыми и специальными знаниями должны обладать топ-менеджеры, что возможно при получении знаний на уровне обучения не ниже магистратуры.

Соответственно труд специалистов, менеджеров и топ-менеджеров должен соответствующим образом мотивироваться через систему материальных, моральных и социальных вознаграждений за особый, высококвалифицированный труд.

В коммерческой работе востребованы только деловые и инициативные люди, способные решать поставленные задачи и преодолевать трудности, брать на себя ответственность. Как известно, суть коммерции состоит в актах купли-продажи, которые оформляются в виде договоров работниками коммерческой службы предприятия. Поэтому коммерческая работа предполагает высокую ответственность за выполнение принятых обязательств по сделкам купли-продажи. Реализация этого принципа создает репутацию не только коммерсанту, но и предприятию, которое он представляет.

В странах рыночной экономики распространена система управления, которая предполагает использование следующих принципов:

- четко разграниченные сферы действий и соответствующие полномочия между сотрудниками;
- ответственность не концентрируется на верхнем уровне управления, а является частью компетенции сотрудников по сферам деятельности;
- вышестоящая инстанция имеет право принимать только те решения, которые нижестоящие инстанции не вправе принимать.

Таким образом, ведущим принципом современной структуры управления является «делегирование полномочий и от-

ветственности», т.е. сотруднику предоставляется определенная сфера деятельности, в рамках которой он обязан действовать и принимать решения самостоятельно.

Важным условием эффективного осуществления коммерческой деятельности является согласованность и подчиненность оперативных и тактичных решений стратегической линии предприятия. Оно достигает успеха в том случае, если концентрирует все виды ресурсов на перспективных возможностях, определенных стратегией его деятельности на рынке, миссией и системой стратегических целей. При этом, все сотрудники должны иметь четко очерченный круг задач, которые они решают на своем уровне в соответствии с общими стратегическими целями коммерческой деятельности предприятия на рынке.

1.2. ФУНКЦИИ И СТРУКТУРА КОММЕРЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.2.1. Основные функции коммерческой службы предприятия.

1.2.2. Принципы специализации организационной структуры коммерческой службы предприятия и факторы, ее определяющие.

1.2.3. Организационное построение службы сбыта, службы маркетинга и службы материально-технического обеспечения.

Литература: 3, 8, 9, 12, 25, 26, 29.

1.2.1. Основные функции коммерческой службы предприятия

Предпринимательская деятельность в сфере производства призвана одновременно выполнять две основные функции:

- производственную – соединять факторы производства для выпуска продукции;
- коммерческую – продавать и покупать с целью извлечения прибыли.

Кроме указанных функций на предприятии выполняется также ряд других: управления процессами и персоналом, маркетинговая, технологическая, финансового обеспечения, обеспечения безопасности производства.

Коммерческая функция выполняется коммерческой службой предприятия, возглавляемой коммерческим директором. Данная служба, как правило, включает следующие отделы: маркетинга, сбыта, закупок (материально-технического обеспечения), внешнеэкономической деятельности.

Содержание функций, выполняемых коммерческой службой предприятия, представлено на рис. 1.2.

Коммерческая служба предприятия (КСП)			
Отдел маркетинга	Отдел сбыта	Отдел закупок (материально-технического обеспечения)	Отдел внешнеэкономической деятельности
Исследование и прогнозирование товарного рынка. Продвижение товаров на рынок и реклама. Стимулирование сбыта. Проведение ценовой и товарной политики. Разработка плана маркетинга. Организация сервисного обслуживания покупателей	Установление коммерческих взаимоотношений с покупателями. Формирование портфеля заказов. Планирование сбыта. Коммерческая работа по сбыту товаров в собственной сети	Исследование рынка сырья и материалов. Установление коммерческих взаимоотношений с поставщиками. Составление плана закупок материальных ресурсов. Организация закупок сырья и материалов. Стоимостный анализ заготовительной сферы	Исследование внешних рынков и их инфраструктуры. Заключение экспортных и импортных сделок. Таможенные функции и др.

Примечание. В структуру КСП могут входить и другие подразделения, например отдел логистики.

Рис. 1.2. Основные функции коммерческой службы предприятия

Перечень отделов коммерческой службы предприятия и содержание их функций предопределяются выбранной стратегией деятельности предприятия на рынке, что позволяет практически реализовывать основные стратегические направления его развития.

Принципиально неверным является подход некоторых руководителей предприятий к организационной реструктуризации без предварительной разработки ее концепции и стратегии.

На некоторых предприятиях (особенно машиностроительных) в коммерческую службу входит также отдел внешней кооперации и комплектации, у которого примерно такие же функции, так у отдела материально-технического обеспечения.

1.2.2. Принципы специализации организационной структуры коммерческой службы предприятия и факторы, ее определяющие

Одним из основных элементов организации коммерческой деятельности является *организационная структура* – конструкция организации, позволяющая управлять коммерческой деятельностью, обеспечивая устойчивые связи между структурными элементами (звеньями) организации.

Хорошо сформированная организационная структура предприятия позволяет минимизировать издержки и использовать перспективные возможности среды его деятельности. Несоответствующая среде деятельности предприятия организационная структура ставит под угрозу его дальнейшее развитие. Церковь, сумевшая сделать свою структуру одновременно и открытой к внешним воздействиям и стабильной, существует уже 2000 лет.

Организационная структура предприятия является как бы его скелетом, вокруг которого формируются более мягкие ткани – корпоративная культура и процесс принятия решений.

Структура организации может быть также определена как совокупность способов разделения труда между различными задачами и координации их выполнения.

В настоящее время наиболее часто используют функциональный и товарный *принципы специализации коммерческих подразделений предприятия*:

- функциональная специализация – группировка подразделений (групп, бюро, секторов, отделов) осуществляется по выполняемым функциям;
- товарная специализация – группировка подразделений по продуктам или товарам.

Преимущества и недостатки данных подходов специализации показаны в табл. 1.2.

Таблица 1.2. Сравнительная характеристика функционального и товарного подходов к построению подразделений коммерческой службы предприятия

Функциональная специализация		Товарная специализация	
Преимущества	Недостатки	Преимущества	Недостатки
Освобождение руководителей от решения ряда специальных вопросов. Снижение потребности в специалистах широкого профиля	Сосредоточение работников на своих конкретных функциях, что приводит к сужению видения перспектив предприятия в целом. Требуется координация деятельности отдельных подразделений	Облегчаются согласования деятельности внутри подразделений и оценка результатов работы	Большее потребление финансовых и трудовых ресурсов

С увеличением размеров предприятия создаются условия для развития коммерческой службы (включая маркетинговую) и дифференциации подразделений. Углубление специализации ведет к росту объема однородных работ и возможности стандартизировать работы в коммерческой службе.

Формирование организационной структуры отделов, входящих в коммерческую службу предприятия, включает два аспекта:

- определение места подразделения в структуре управления предприятием – установление соподчиненности и функций;
- распределение функций между отдельными подразделениями и сотрудниками.

На построение организационной структуры отделов коммерческой службы оказывают влияние четыре группы факторов.

Фаза жизненного цикла предприятия и стратегическая направленность деятельности предприятия: миссия, стратегические цели и задачи; организационная культура.

Организационная структура коммерческой службы предприятия должна иметь такое построение, которое бы позволяло осуществлять эффективную реализацию оперативных и тактических задач в соответствии с разработанной стратегией. Так, стратегия завоевания новых (внешних) рынков может потребовать новой организационной структуры коммерческой службы предприятия с включением в нее отдела внешнеэкономической деятельности.

Экономические факторы: уровень спроса на выпускаемую продукцию, объем производимой продукции, формы расчетов

за поставляемую (продаваемую) продукцию и закупаемые материально-технические ресурсы, доля мелких отправок и нетранзитных партий отгрузки, доля поставок на экспорт, размер предприятия. С увеличением размеров предприятия создаются условия для развития коммерческой службы (включая маркетинговую), дифференцируются подразделения.

Факторы организации производства: тип производства (индивидуальное, мелкосерийное, серийное, крупносерийное, массовое), уровень специализации, территориальное размещение производства и складов. Углубление специализации ведет к росту объема однородных работ и позволяет стандартизировать работы в коммерческой службе.

Технические факторы: используемая техника, технологии, отраслевая структура, назначение и количество выпускаемой продукции и потребляемых материально-технических ресурсов.

Многообразие факторов, воздействующих на структуру коммерческой службы, приводит к значительному разнообразию схем организационных структур отделов маркетинга, сбыта, закупок (материально-технического обеспечения).

1.2.3. Организационное построение службы сбыта, службы маркетинга и службы материально-технического обеспечения

Максимально приближенным к реализации коммерческих целей предприятия является отдел сбыта готовой продукции.

На *предприятиях с неширокой номенклатурой, но с большим или средним объемом выпускаемой продукции* структуру отделов сбыта можно охарактеризовать как функциональную (рис. 1.3).

Для *крупных предприятий с широкой номенклатурой производства и значительным объемом выпуска продукции*

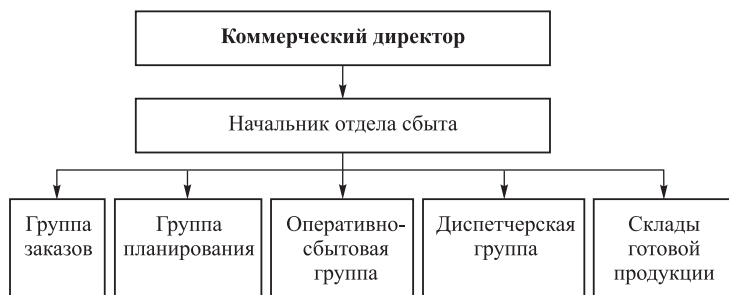


Рис. 1.3. Функциональная структура отдела сбыта

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	3
1. КОММЕРЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ.	4
1.1. Сущность, содержание и принципиальные подходы к осуществлению коммерческой деятельности предприятия.	4
1.1.1. Сущность коммерческой деятельности и ее место в функциях предприятия.	4
1.1.2. Содержание коммерческой деятельности предприятия	6
1.1.3. Основные принципы коммерческой деятельности предприятия.	7
1.2. Функции и структура коммерческой службы предприятия	10
1.2.1. Основные функции коммерческой службы предприятия	10
1.2.2. Принципы специализации организационной структуры коммерческой службы предприятия и факторы, ее определяющие. . .	12
1.2.3. Организационное построение службы сбыта, службы маркетинга и службы материально-технического обеспечения	14
1.3. Информационно-аналитическое обеспечение коммерческой деятельности предприятия	18
1.3.1. Сущность информационно-аналитического обеспечения и классификация коммерческой информации	19
1.3.2. Комплексное исследование рынка как основа информационно-аналитического обеспечения коммерческой деятельности предприятия	25
1.3.3. Информация о поставщиках и посредниках предприятия-товаропроизводителя	27
1.3.4. Современные информационные технологии в коммерческой деятельности	32
1.4. Ассортиментная политика предприятия	38
1.4.1. Сущность ассортиментной политики и содержание работы по формированию ассортимента.	38
1.4.2. Инновации в ассортименте предприятия	42
1.4.3. Методы оценки конкурентоспособности продукции	47
1.5. Сбытовая коммерческая деятельность предприятия	55
1.5.1. Содержание и функции сбыта	56
1.5.2. Система сбыта предприятия	58
1.5.3. Сбытовая стратегия предприятия	67
1.6. Коммерческая деятельность по закупкам материальных ресурсов	70
1.6.1. Содержание и функции коммерческой деятельности предприятия по обеспечению материальными ресурсами	70
1.6.2. Планирование коммерческой деятельности предприятия по обеспечению материальными ресурсами	73

1.6.3. Содержание и особенности коммерческой деятельности предприятия по закупкам материальных ресурсов	87
1.6.4. Организация и проведение государственных закупок в Республике Беларусь	90

2. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКИМИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ 110

2.1. Современные тенденции в построении организационных структур предприятий	110
2.1.1. Характеристики матричной организационной структуры	110
2.2. Аутсорсинг в коммерческой деятельности предприятия	115
2.2.1. Истоки и понятие аутсорсинга	115
2.2.2. Факторы выбора между производством и приобретением	121
2.2.3. Инсорсинг – стратегия включения в организационную структуру новых бизнес-процессов	125
2.2.4. Структура, контроль и регулирование исполнения обязательств по контракту об аутсорсинге	127
2.2.5. Критерии выбора поставщика услуг аутсорсинга	128
2.2.6. Влияние глобальных мировых тенденций на развитие аутсорсинга	130

3. ЗАДАНИЯ ДЛЯ АУДИТОРНЫХ ЗАНЯТИЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ 133

3.1. Сущность, содержание и принципиальные подходы к осуществлению коммерческой деятельности предприятия	133
3.2. Функции и структура коммерческой службы предприятия	137
3.3. Информационно-аналитическое обеспечение коммерческой деятельности предприятия	145
3.4. Разработка ассортиментной политики предприятия	146
3.5. Сбытовая коммерческая деятельность предприятия	157
3.6. Коммерческая деятельность по закупкам материальных ресурсов	169
3.7. Аутсорсинг в коммерческой деятельности предприятий	204

ПРИЛОЖЕНИЯ 205

ЛИТЕРАТУРА 251

Учебное издание

Пигунова Ольга Владимировна
Науменко Екатерина Платоновна

КОММЕРЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

Учебное пособие

Редактор *П.И. Новодворский*
Художественный редактор *В.А. Ярошевич*
Технический редактор *Н.А. Лебедевич*
Корректор *Т.К. Хваль*
Компьютерная верстка *А.И. Стебули*

Подписано в печать 12.07.2014. Формат 84×108/32. Бумага офсетная.
Гарнитура «Times New Roman». Офсетная печать. Усл. печ. л. 13,44.
Уч.-изд. л. 14,09. Тираж 700 экз. Заказ 310.

Республиканское унитарное предприятие «Издательство “Высшая школа”».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 1/3 от 08.07.2013.

Пр. Победителей, 11, 220048, Минск.

e-mail: market@vshph.com <http://vshph.com>

Открытое акционерное общество «Красная звезда».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 2/7 от 28.10.2013.

1-й Загородный пер., 3, 220073, Минск.