

*Кулініч О.А.,**к.е.н., доцент,**доцент кафедри економічної теорії та права,  
Харківський державний університет харчування та торгівлі**Ковальова Я.Г.,**аспірант кафедри економічної теорії та права,**Харківський державний університет харчування та торгівлі*

## МІЖПІДПРИЄМНИЦЬКА ЛОГІСТИЧНА ІНТЕГРАЦІЯ ТА КООРДИНАЦІЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** Досліджено фактори впливу та варіативність реалізації міжпідприємницької інтеграції. На основі ефекту синергії доведено, що об'єднання торговельних підприємств різного виду надає додаткові можливості. Розглянуто форми інтеграції торговельних підприємств. Визначено напрями та елементи координації комерційної діяльності.

**Ключові слова:** міжпідприємницька інтеграція, кооперація, торговельне підприємство, логістична координація, системи маркетингової інтеграції.

**Постановка проблеми.** У сьогоденні реаліях ринкової економіки всезростаюче значення має комерційна діяльність, що базується на максимізації прибутку для задоволення матеріальних і соціальних потреб працівників і розвитку торговельного підприємства. При визначенні обсягу закупівлі того чи іншого товару та можливостей його продажу партнери прораховують вигідність торгової угоди, аналізують сучасні торгові процеси, проблеми в країні й за кордоном, вивчають особливості розвитку галузі і конкретного підприємства. На цій основі прогнозується діяльність, що спрямована на підвищення ефективності торгівлі та рівня її культури [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням проблем логістичного менеджменту інтегрованими економічними системами та використанням міжпідприємницьких можливостей управління займаються багато вчених. Вивченню розвитку методів теорії управління присвячено роботи Айвазяна С.А., Винслава Ю.Б., Клейнера Г.А., Мильнера Б.З., Фоміна А.Я., Исмагилової Л.А., Макулова О.С., Попова Є.В., Буркова В.М., Kaplan R.S., Norton D.P., Govindarajan V., Jensen M.C. У роботах Авдашевої С., Владимирової І.Г., Драчевої О.Л. та ін. розглядаються форми і методи проведення інтеграційних та дезінтеграційних структурних перетворень.

Незважаючи на значний обсяг досліджень як у вітчизняній, так і в зарубіжній економічній науці, існують невирішені питання логістичного менеджменту торговельного підприємства на основі поєднання міжпідприємницької інтеграції, кооперації та всередині фірмової (міжфункціональної) інтеграції та координації комерційної діяльності. Ці питання частково і відособлено розглядаються в багатьох науках і напрямках досліджень, акцентуючи увагу лише на окремих моментах функціонування, підвищення ефективності й управління торговельним підприємством. Розглядають лише загальні методологічні принципи, не пропонуючи готових рішень у вигляді комплексних заходів логістичного менеджменту комерційної діяльності торговельного підприємства.

Основою проведеного у статті дослідження є теоретичне та методологічне узагальнення існуючих положень, розробка комплексного підходу до логістичного управління структурними перетвореннями і функціонуванням інтегрованої торговельної компанії, орієнтованого на досягнення ефективного розвитку комерційної діяльності.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Сучасна всезростаюча глобалізація бізнесу приносить українським торговельним підприємствам нові проблеми і випробування. Національні межі вже не мають такого великого значення, як раніше. Зростає роль регіонів із специфічними економічними потребами, географічним положенням та інфраструктурою. Конкуренція на ринку стає більш жорсткою, збільшується ціновий тиск із боку покупців. Споживачам у зв'язку зі значним розширенням асортименту і номенклатури товарів стає значно простіше порівнювати пропоновані товари та послуги.

Передові компанії створюють регіональні, міжрегіональні, національні, європейські та глобальні ланцюги закупівель, які повинні відповідати постійно зростаючим вимогам клієнтів. Значне підвищення обсягу споживання, радикальне зниження витрат компаній, поява нових доступних послуг, товарів та каналів збуту розвиваються у напрямі принципово нової економіки, нових ринкових, галузевих і корпоративних структур. Якщо в умовах старої економіки компанії вигравали за рахунок знання специфіки місцевого ринку, то нова економіка скасовує цю перевагу і характеризується стандартизацією бізнес-процесів, продукції, мови спілкування та форматів передачі даних.

Велике значення має також трансформація спеціалізації України на світовому ринку. У перспективі у зовнішній торгівлі України відбуватиметься поступове заміщення сировини готовою продукцією або її складовими. Усе це вимагає уваги влади, як законодавчої, так і виконавчої, на національному і регіональному рівнях [2].

Таким чином, сучасний стан і розвиток вітчизняної логістики у торговельній сфері нерозривно пов'язаний із розвитком економіки країни в цілому.

Попри те, що в науковій літературі питання підвищення ефективного функціонування торговельних підприємств в економіці в цілому висвітлюються досить широко, залишається багато невирішених проблем, пов'язаних із формуванням міжпідприємницької логістичної інтеграції торговельного підприємства в сучасних умовах та його ефективного функціонування на основі логістичної координації комерційної діяльності. Відсутність в управлінському обліку механізмів оцінки

ефективності інтеграції, що виникають, недосконалість використаних методів і моделей функціонування координаційних служб торговельних підприємств є причиною ухвалення необґрунтованих рішень при управлінні в умовах ситуацій, що змінюються, у зовнішньому середовищі, унаслідок чого компанії так і не стають на шлях ефективного розвитку.

**Мета статті** полягає в розробці системи логістичного менеджменту торговельного підприємства, зорієнтованого на формування міжпідприємницької кооперації та координації комерційної діяльності, спрямованих на підвищення ефективності компаній та використання інтеграційного потенціалу.

**Виклад основного матеріалу.** Для сучасного етапу розвитку економіки України характерна висока активність в області проведення структурних перетворень торговельних підприємств і компаній. Інтеграційні та дезінтеграційні процеси, що супроводжують структурні перетворення в економіці, привели до формування інтегрованих торговельно-економічних систем, які мають значний вплив на економіку в цілому. Відзначаються радикальністю організаційно-економічних змін,

що проводяться, і високою мірою дії на показники ефективності функціонування, структурні перетворення визначають процеси розвитку інтегрованих підприємств і компаній та розширюють можливості для їх подальшого функціонування [2].

Як зазначалося в роботах Ковтун О.І., Демянчук М., Маслій Н.Д., дослідження інтеграції підприємств доцільно розглядати на макро-, мезо- та мікрорівнях. Таким чином, вплив інтеграції доводить наступне:

- на макрорівні – поліпшення більшості показників соціально-економічного розвитку держави та збільшення інвестицій у національну економіку;

- на мезорівні – трансформування у різні форми: виділення адміністративних регіонів усередині країни (зверху), організація самокерованої громади або утворення нового регіону всередині існуючого (знизу), формування транскордонних регіонів або асоціацій та блоків країн (контрактно-горизонтальна інтеграція);

- на мікрорівні – необхідність взаємодії внутрішніх елементів підприємства, співпраці із зовнішнім середовищем, бізнес-партнерами з метою отримання конкурентних переваг.

Але Ковтун О.І., розглядаючи масштаб впливу інтеграційних процесів, пропонує розширити типологізацію рівня охоплення суб'єктів-членів і додати мегарівень (на основі декількох країн) та окремо виділити мезо- та макрокластери компетенції. Науковець також доводить, що ефективність спільного використання ресурсів інтегрованою організаційно-економічною формою бізнесу завжди більша, ніж ефективність використання тих самих ресурсів кожним бізнесом інтегрованої бізнес-системи. Виділимо у таблицю найбільш цікаві форми сучасних об'єднань, утворених на основі процесів кооперації та інтеграції (табл. 1).

Найбільш виразно інтеграційний синергізм простежується в інтегрованих організаційно-економічних структурах бізнесу різних форм організації та способів інтеграції на коопераційних засадах у США, Великобританії, Італії, Німеччині, Франції, Фінляндії, Австрії, Канаді, Японії та інших країнах із розвинутою економікою. Оскільки коопераційно-інтеграційний шлях організаційно-економічної структуризації господарської діяльності на національному рівні формування як у торговельній сфері зокрема, так і в економічній системі загалом, найбільш повно відповідає функціональному підходу ведення господарської діяльності, управління нею, то це і визначає сутність реформи в контексті ринкової трансформації України в кризовий період [3].

Світовий досвід досліджень моделей організації економічних систем дозволяє приділити більше уваги сучасному формуванню об'єднань торговельних підприємств України.

За логікою синергетичного ефекту, об'єднання торговельних підприємств різного виду чи конфігурації надає їм, а також сформованим ними інтегрованим бізнес-системам додаткові можливості, що закладені в координації зусиль та організації спільної діяльності для уникнення або зменшення загроз, використання потенційних можливостей сталого розвитку для вирішення багатьох проблем функціонування і розвитку в сучасних умовах.

У загальному вигляді торговельні об'єднання називають мережами, ланцюгами, коопераціями і т. п. У розвинених країнах існування підприємств у вигляді різних об'єднань є поширеною формою інтеграції торгівлі.

Значна частина торговельного обігу в ЄС припадає на торговельні мережі, найбільші з яких налічують до декількох

Таблиця 1

Варіативність реалізації міжпідприємницької інтеграції та кооперації

Ознаки класифікації	Форми об'єднань
Організаційно-економічна специфіка побудови	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Італійська модель</b></li> <li>- Мережеві об'єднання великої кількості малих і середніх підприємств для підвищення конкурентоспроможності</li> <li>- <b>Шведська модель</b></li> <li>- Об'єднання навколо великих компаній та концернів</li> <li>- <b>Японська модель</b></li> <li>- Сформовані навколо підприємства-лідера</li> <li>- <b>Фінська модель</b></li> <li>- Обов'язковим елементом є сектор науки, притаманний високий рівень інновацій</li> <li>- <b>Американська модель</b></li> <li>- Налагодження тісної взаємодії великої кількості замовників та виконавців в умовах існування високої конкуренції</li> <li>- <b>Індійсько-китайська модель</b></li> <li>- Об'єднання на базі іноземних інвестицій, що приносять сучасні технології, в яких ключову роль відіграє держава</li> <li>- Об'єднання, створені <b>навколо фінансових установ</b></li> </ul>
Кількість учасників об'єднання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Великі</b> – охоплюють понад 200 підприємств</li> <li>- <b>Середні</b> – від 5 до 200</li> <li>- <b>Малі</b> – до 50 підприємств</li> </ul>
Стадія розвитку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Об'єднання, <b>що зароджуються</b> (початок кооперації)</li> <li>- Об'єднання, <b>що розвиваються</b> (інтенсивне формування нових коопераційних зв'язків)</li> <li>- <b>Працюючі</b></li> <li>- Об'єднання, <b>що трансформуються</b> (утрата конкурентних переваг)</li> <li>- <b>Вмираючі</b> (у фазі занепаду)</li> </ul>
Динаміка розвитку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Сильні</b></li> <li>- <b>Стійкі</b></li> <li>- <b>Потенційні</b></li> <li>- <b>Латентні</b></li> </ul>

тисяч магазинів. В Україні найбільш поширеними виступають дві форми інтеграції: торговельне об'єднання і торговельний комплекс.

Торговельне об'єднання – добровільне об'єднання, утворене торговельними підприємствами, що зберігають свою самостійність і права юридичної особи, для координації підприємницької діяльності, представлення і захисту загальних майнових інтересів, є некомерційною організацією.

Торговельний комплекс – сукупність підприємств торгівлі, що реалізують універсальний асортимент товарів і надають широкий спектр послуг, а також централізували функції господарського обслуговування своєї торговельної діяльності.

Як зазначалося вище, інтеграція торговельних підприємств може здійснюватися в горизонтальній та вертикальній формах (рис. 1).

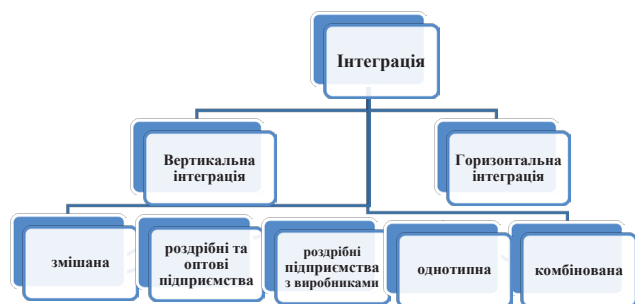


Рис. 1. Форми інтеграції торговельних підприємств

Горизонтальна інтеграція торговельних підприємств (мережева) – це таке об'єднання, коли співпрацюють підприємства, що знаходяться на одному функціональному рівні, наприклад декілька підприємств оптової або роздрібно торгівлі. Цей вид інтеграції буває однотипним, тобто об'єднання складається з підприємств одного типу (супермаркетів), або комбінованим, коли воно включає підприємства різного типу (супермаркети та дискаунти).

Головною ознакою, що об'єднує зарубіжні супермаркети в ланцюг, є їхня належність одному й тому ж власникові. Окрім

того, усі вони зазвичай мають однаковий вигляд і застосовують однакові методи торгівлі.

Серед форматів торговельних мереж, представлених у Києві, близько 53% припадає на супермаркети, 27% – на дискаунти, 10% – на гіпермаркети, 8% – на cash&carry, 2% – на convenientstore (невеликі, часто цілодобові магазини поряд із будинком).

Вертикальна інтеграція торговельних підприємств – це об'єднання, коли підприємства різних функціональних рівнів працюють разом. На практиці існують наступні види: інтеграція роздрібних підприємств із виробниками, роздрібних та оптових підприємств, змішана.

Найбільш яскравим прикладом інтеграції роздрібних підприємств із виробниками є фірмова торгівля. В її рамках крамниця організовує зразкову торгівлю і сервісне обслуговування товарів своєї номенклатури, що виготовляється певним підприємством. Найбільш відомі кондитерські фабрики, молокозаводи, м'ясокомбінати, хлібозаводи, текстильні комбінати та ін. мають свої фірмові крамниці.

Одним із варіантів інтеграції роздрібних та оптових підприємств є створення великими дистриб'юторами власних торговельних точок, які не залежать одна від одної або об'єднані в мережу. У них, окрім асортименту оптовика, пропонується максимальний спектр товарів.

У випадку змішаної інтеграції об'єднуються, наприклад, мережа магазинів, автопідприємство, плодоовочева база, ринок, молокозавод і т. п.

Розглядаючи координацію комерційної діяльності торговельного підприємства, необхідно зазначити, що управлінська структура має бути настільки гнучкою, щоб підприємство не лише пристосовувалося до ситуації, що міняється, на ринку, але й робило це своєчасно і відповідно до своїх цілей.

У процесі розвитку маркетингових структур, адаптації їх до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі, особливо під впливом конкурентної боротьби, особливу роль відіграють вертикальні маркетингові системи (ВМС) – альтернатива традиційним каналам збуту продукції. Як відомо, звичайний канал

Таблиця 2

Типологія вертикальних маркетингових систем

Типи вертикальних маркетингових систем	Характеристика
Корпоративні ВМС	Інтегроване виробництво продукції та її розподіл по каналах збуту перебувають в одиничному володінні. Прикладом можуть служити нафтові компанії з власними автозаправних станцій, виробники одягу і взуття з власною мережею магазинів, пивоварні компанії, що володіють пивними барами, та ін.
Договірні (контрактні) ВМС	- організації утримувачів торгових привілеїв - добровільні ланцюги роздрібних торговців під егідою оптовиків - кооперативи роздрібних торговців
Керовані ВМС	Виробник провідного товару домагається співпраці і підтримки з боку продавців цього товару. Останні виділяють торгові площі, організують експозиції товарів, розробляють політику цін і проводять заходи щодо стимулювання збуту
Консолідація	Інтегроване виробництво і збут продукції здійснюються підрозділами підприємства, філіями або дочірніми фірмами
Квазівертикальна інтеграція	Інтегроване виробництво і збут продукції здійснюються незалежними підприємствами, але під контролем провідної фірми, що забезпечується довготривалим контрактом і цілим набором послуг. При квазівертикальній інтеграції використовуються три моделі збутової політики: - використання контрактів про винятковий продаж продукції цього підприємства; - виборча реалізація; - універсальний збут



збуту складається з незалежного виробника продукції, декількох (чи одного) оптових, а також роздрібних торговців.

Кожна організація, що є складовою частиною традиційного каналу збуту, прагне витягнути максимально можливий прибуток, іноді навіть на шкоду всій системі руху товару, не маючи при цьому ніякого контролю діяльності інших членів каналу збуту [4].

Вертикальна маркетингова система обумовлює інтеграцію таких виробництв, організацій оптової торгівлі, крамниць, що можуть займатися незалежним бізнесом. Це система, в якій підприємство, що займається ключовою діяльністю, має владу і можливість контролювати підприємства та організації, що здійснюють додатковий збут продукції. При цьому вертикальна інтеграція означає, що стадії розподілу продукції по каналах ринку охоплені однією ієрархічною системою, усередині якої ринковий механізм замінюється внутрішньогосподарськими операціями. Аналізуючи теоретико-методологічні дослідження, систематизуємо вертикальні системи (табл. 2).

Для першого типу характерне те, що власник привілеїв об'єднує у своїх руках послідовні процеси виробництва і канали руху товару. Існують три форми привілеїв. Перша – роздрібні утримувачі привілеїв під егідою виробника. Ця форма поширена в автомобільній промисловості США, наприклад фірма «Форд» видає ліцензії на право торгівлі своїми автомобілями незалежним дилерам. Друга форма – оптові утримувачі привілеїв під егідою виробника. Вона застосовується у сфері торгівлі безалкогольними напоями. Третя – роздрібні утримувачі привілеїв під егідою фірми послуг. Подібна форма зустрічається найчастіше у сфері громадського харчування (наприклад, фірма «Макдональдс»), прокату автомобілів. У цьому випадку фірма послуг прагне найбільш ефективним способом довести послуги до споживачів.

При другому типі договірних ВМС оптовий торговець організовує добровільне об'єднання незалежних роздрібних торговців, розробляє програму, в якій передбачаються забезпечення економічності закупівель, стандартизація торгової практики з метою ефективної конкуренції з іншими каналами руху товару.

У ринкових умовах торговельне підприємство мусить координувати свою комерційну політику, оскільки питання реалізації продукції є визначальними [3]. Значну роль при цьому відіграє маркетингова служба. Вона виявляє реально існуюче положення на цільовому ринку, що дозволяє робити висновки про схожість та відмінність товарів-аналогів за певними параметрами, або їх відсутність, щоб використати різні прийоми і важелі економічного і психологічного моделювання ситуації у своїх інтересах. Кінцевою метою функціонування маркетингових служб є підпорядкування усієї господарської комерційної діяльності підприємства законам існування і розвитку ринку. У цьому зацікавлені як фірми, так і споживачі продукції. Вибір оптимальної структури служби маркетингу доцільно робити, окрім інших чинників, залежно від розміру підприємства [4].

Розглядаючи логістичну координацію торговельного підприємства, розуміємо її як узгодження діяльності ланок логістичної системи, що беруть участь у просуванні матеріального, інформаційного, фінансового та інших потоків. Однак необхідно враховувати і фактори формування системи маркетингової інтеграції.

*Координація діяльності відділів маркетингу і комерційного відділу фірми* потрібна, щоб уникнути ситуації, при якій замовлення не можуть бути виконані через несподівану і непередба-

чену нестачу. Таке положення може створитися у тому випадку, якщо відділ маркетингу своєчасно не проінформує фахівців комерційного відділу про перспективні плани і укладені договори. І навпаки, утворення надмірних запасів через помилковості прогнозів або через те, що відділ маркетингу не повідомив комерційний відділ про зменшення потреб, призводить до заморожування товарів, які могли б успішно реалізовуватися за інших умов.

*Координація діяльності відділу маркетингу і фінансового відділу* фірми має безпосереднє відношення до процесу розрахунку витрат і складання кошторисів. Фахівці відділу можуть не знати усіх тонкощів бухгалтерської справи, але вони мають бути детально ознайомлені з використовуваними методами калькуляції витрат і бюджетного контролю, оскільки відповідають за виконання кошторису і за контроль витрат по маркетингу. Результати фінансової діяльності усього підприємства є дзеркалом роботи служби маркетингу. Для ефективної реалізації потоварних кошторисів і загального кошторису маркетингу необхідно, щоб фахівці відділу маркетингу постійно тримали під контролем показники витрат і прибутків [4].

Фахівці відділу маркетингу повинні мати можливість отримати швидко і кваліфіковану *юридичну консультацію*. Є законодавчі акти та інші офіційні документи, що відносяться до різних аспектів комерційної діяльності – визначення цін, упаковки, реклами, умов продажу, закони та інструкції по реєстрації товарних знаків, ліцензійним угодам, рекламаціям і претензіям покупців, а також юридичні норми з питання обмежувальної торговельної практики, монополістичних угод, купівлі-продажу в розстрочку, угод та ін.

На нашу думку, маркетингова служба є системою, елементи якої орієнтовані на зовнішнє середовище підприємства в частині здійснення своїх безпосередніх функцій, але опосередковано вони впливають на весь господарський процес фірми, оскільки є передавачами зворотної інформації ззовні з метою коригування різних параметрів комерційної діяльності.

**Висновки.** Основними принциповими задачами логістики менеджменту торговельного підприємства є оптимальний менеджмент товарними, інформаційними та грошовими потоками для забезпечення доставки товару або надання послуг у необхідний час, необхідне місце і з мінімальними витратами. У сучасних умовах на національному ринку такий вид розвитку підприємства майже відсутній, що пов'язано з відсутністю відповідних технологій управління комерційною діяльністю. Оскільки в сучасних умовах діапазон видів діяльності, що охоплює логістика, постійно розширюється, вона включає не тільки внутрішньопідприємницьку, а й міжпідприємницьку логістичну інтеграцію та координацію.

Дослідження інтеграції сучасних підприємств доцільно розглядати на мега-, макро-, мезо- та мікрорівнях, окремо виділяючи мезо- та макрокластери компетенції.

Особливо дієвими факторами, що впливають на еволюцію та становлення нових високоефективних організаційно-економічних форм господарської діяльності, і в першу чергу торговельної сфери, є процеси поєднання кооперації та інтеграції, в основу яких закладено принцип синергізму. Він доводить додаткові можливості, що закладені в координації зусиль та організації спільної діяльності для уникнення або зменшення загроз, використання потенційних можливостей сталого розвитку, для вирішення багатьох проблем функціонування і розвитку в сучасних умовах.

З організаційної точки зору торговельні підприємства функціонують у вигляді самостійних структурних одиниць та в якості різних об'єднань, які в результаті введення певних централізованих служб дістають можливість знижувати витрати. Інтеграція торговельних підприємств може здійснюватися у горизонтальній та вертикальній формах.

Управлінська структура має бути настільки гнучкою, щоб підприємство не лише пристосовувалося до ситуації, що міняється, на ринку, але й робило це своєчасно і відповідно до своїх цілей. Розглядаючи логістичну координацію торговельного підприємства як узгодження діяльності ланок логістичної системи, необхідно розрізнити міжфункціональну логістичну координацію – узгодження діяльності підрозділів організації бізнесу для підвищення ефективності функціонування фірми в цілому та міжорганізаційну логістичну координацію – упорядкування, узгодження роботи компаній-партнерів в інтегрованій логістичній системі для досягнення цілей останньої.

Координаційні служби тісно пов'язані між собою. Кожна з них вирішує свої завдання, спрямовані на визначення попиту, задоволення вимог споживачів, забезпечення збуту, сервісного обслуговування та ін. Серед основних напрямків: узгодження діяльності ланок логістичної системи, що беруть участь у просуванні матеріального, інформаційного, фінансового потоків; координація діяльності відділів маркетингу і комерційного відділу; отримання швидкої і кваліфікованої юридичної консультації.

Значне місце у формуванні логістичної координації комерційної діяльності торговельного підприємства відводиться формуванню системи маркетингової інтеграції. Маркетингова служба серед інших координаційних служб торговельного підприємства залежно від територіального розташування, його фінансових можливостей, масштабів своєї діяльності, спеціалізації та ін. вибудовує свої дії в рамках поведінки індивідуального споживача, що дозволяє оцінити можливості реалізації цього товару (послуги) у групі аналогічних споживачів.

Таким чином, на сучасному етапі розвитку впровадження системи маркетингової інтеграції є практично невід'ємною частиною ефективного функціонування торговельного підприємства. При цьому логістична координація слугує фундаментом формування структури самої комерційної політики залежно від цілей і завдань, тобто обирає спосіб взаємодії і перебування на ринку.

#### Література:

1. Гудзинський О.Д. Менеджмент підприємницької діяльності : [навч. посіб.] / О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко ; за ред. О.Д. Гудзинського. – К. : ІПК ДСЗУ, 2010. – 321 с.
2. Дем'янчук М. Інтеграція підприємства як фактор сталого розвитку в умовах глобалізації / М. Дем'янчук, Н. Маслій // Глобалізаційні та євроінтеграційні процеси в розвитку національних економік : матеріали II міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (Львів, 29 квітня 2015 р.). – Тернопіль : Крок, 2015. – С. 23–27.
3. Ковтун О.І. Міжпідприємницька кооперація як засіб організації післякризового розвитку вітчизняної економіки / О.І. Ковтун // Вісник Львівської комерційної академії. – 2011.– Вип. 37. – С. 50–66.
4. Ковальова Я.Г. Інтегрований підхід до формування логістики на підприємствах торгівлі / Я.Г. Ковальова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. : у 2-х ч. Ч. II ; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі ; редкол.: О.І. Черевка та ін.]. – Харків, 2014. – С. 138–146.

#### **Кулинич О.А., Ковалева Я.Г. Межпредпринимательская логистическая интеграция и координация коммерческой деятельности торгового предприятия**

**Аннотация.** Исследованы факторы влияния и вариативность реализации межпредпринимательской интеграции. На основе эффекта синергии доказано, что объединение торговых предприятий различного вида предоставляет дополнительные возможности. Рассмотрены формы интеграции торговых предприятий. Определены направления и элементы координации коммерческой деятельности.

**Ключевые слова:** межпредпринимательская интеграция, кооперация, торговое предприятие, логистическая координация, системы маркетинговой интеграции.

#### **Kulinich O.A., Kovaliova Ya.H. Interentrepreneurial logistic integration and coordination of commercial activity in commercial enterprise**

**Summary.** The factors influence variability and implementation of business integration Int. Based on the synergy demonstrated that combining various types of commercial enterprises providing advanced features. Forms of integration are considered commercial enterprises. It's defined the directions and elements of coordination of business.

**Keywords:** inter-entrepreneurship integration, cooperation, trade company, logistics coordination, marketing systems integration.