

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Ступінь вищої освіти «Магістр»

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
к.е.н., доцент В.Д. Хурдей
« ____ » _____ 202__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління маркетингово-логістичною діяльністю підприємства» (на матеріалах ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ»)

виконала здобувачка вищої освіти заочної форми навчання
Коробейникова Дарина Володимирівна

Науковий керівник
кваліфікаційної роботи,
д.держ.упр., професор

Міщенко Д.А.

Дніпро – 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»
на тему: «Управління маркетингово-логістичною діяльністю підприємства» (на
матеріалах ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ»)

Виконала:

здобувачка вищої освіти

освітньо-професійної

програми «Маркетинг»

другого (магістерського)

рівня вищої освіти

за спеціальністю 075 «Маркетинг»

галузі знань

07 «Управління та адміністрування»

групи МК-24-1мз

Коробейникова Д.В.

Науковий керівник: Міщенко Д.А.

Рецензент:

Дніпро – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Ступінь вищої освіти «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

к.е.н., доцент В.Д. Хурдей

«1» листопада 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Коробейникової Дарини Володимирівни

1. Тема роботи: «Управління маркетингово-логістичною діяльністю підприємства» (на матеріалах ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ», м. Нікополь), затверджена наказом закладу вищої освіти від 25.08.2025 року №656 кс, керівник роботи: д.держ.упр., професор, професор кафедри маркетингу Міщенко Д.А.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 26.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

– звітність ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» за 2022-2024 рр.;

– інші інформаційні дані: літературні джерела, статистичні щорічники, Інтернет-джерела, дані первинного обліку підприємства, власні спостереження автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти управління маркетингово-логістичною діяльністю підприємства

Розділ 2. Аналіз маркетингово-логістичної діяльності ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ»

Розділ 3. Шляхи вдосконалення управління маркетингово-логістичною діяльністю підприємства

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання 01.11.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи | Строк виконання | Примітка |
|----|--|------------------------------------|----------|
| 1 | Вибір і затвердження теми роботи | 15.11.2024 | |
| 2 | Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу | 16.11 – 22.11.2024 | |
| 3 | Опрацювання літературних джерел | 23.11 – 15.12.2024 | |
| 4 | Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи | 16.12.2024 – 05.02.2025 | |
| 5 | Виконання теоретико-методологічного розділу роботи | 04.02 – 30.05.2025 | |
| 6 | Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи | 01.06 – 28.10.2025 | |
| 7 | Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи | 29.10 – 15.12.2025 | |
| 8 | Оформлення тексту роботи | 16.12 – 25.12.2025 | |
| 9 | Нормоконтроль | 26.12.2025 | |
| 10 | Попередній захист роботи на кафедрі | 26.12.2025 | |
| 11 | Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій | 27.12-28.12.2025 | |
| 12 | Захист кваліфікаційної роботи | згідно з розкладом роботи ЕК | |

Здобувач вищої освіти

Коробейникова Д.В.

Науковий керівник

Міщенко Д.А.

АНОТАЦІЯ

Коробейникова Д.В. **Управління маркетингово-логістичною діяльністю підприємства.** – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти освітньо-професійної програми «Маркетинг» другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 075 «Маркетинг» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» Університету митної справи та фінансів, Дніпро 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретико-методичних аспектів управління маркетингово-логістичною діяльністю підприємства; проведено аналіз особливостей здійснення логістичної діяльності підприємства; обґрунтовані шляхи вдосконалення управління маркетингово-логістичною діяльністю підприємства.

Ключові слова: маркетинг, логістика, стратегія, інструменти, планування, удосконалення.

ANNOTATION

Korobeinykova D.V. Management of the marketing and logistics activities of the enterprise. – Qualification work in the form of a manuscript.

The qualification work is submitted for the Master's degree in the educational and professional program "Marketing" (second level of higher education) in the specialty 075 "Marketing" within the field of study 07 "Management and Administration" at the University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The qualification work is devoted to the study of theoretical and methodological aspects of managing the marketing and logistics activities of the enterprise; an analysis of the marketing and logistics activities of the enterprise has been conducted; ways to improve the management of the marketing and logistics activities of the enterprise are substantiated.

Keywords: marketing, logistics, strategy, tools, planning, improvement.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 6 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВО-ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА | 9 |
| 1.1 Маркетинг у системі логістичної діяльності підприємства | 9 |
| 1.2 Роль та функції управління маркетингово-логістичною діяльністю в сучасних умовах | 17 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВО-ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» | 27 |
| 2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» | 27 |
| 2.2 Загальна характеристика підприємства як суб'єкта маркетингової діяльності | 38 |
| 2.3 Аналіз діяльності служби логістики на підприємстві | 46 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВО- ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА | 59 |
| 3.1 Сучасні інструменти удосконалення маркетингово-логістичної діяльності підприємства | 59 |
| 3.2 Вдосконалення маркетингово-логістичної стратегії підприємства | 69 |
| ВИСНОВКИ | 80 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 83 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах глобалізації ринків та високої волатильності економічного середовища конкурентоспроможність великих промислових підприємств залежить від їхньої здатності інтегрувати маркетингові стратегії з логістичними операціями. Для металургійного сектора, зокрема трубної промисловості, маркетингово-логістична діяльність стає стратегічним ресурсом, що дозволяє оптимізувати складні ланцюги постачань та забезпечити високий рівень сервісу для міжнародних клієнтів. Ефективне управління цією діяльністю дозволяє не лише знижувати витрати на транспортування та зберігання, а й створювати додаткову споживчу цінність.

Проблематика інтеграції маркетингу та логістики висвітлена у працях таких вчених, як Ф. Котлер, Д. Бауерсокс, Д. Клосс, М. Кристофер. Значний внесок у розвиток теорії логістичного менеджменту зробили вітчизняні науковці: Є. Крикавський, М. Окландер, Н. Чухрай, Л. Фролова та інші. Проте питання адаптації маркетингово-логістичних систем до умов воєнного стану та трансформації експортних шляхів для промислових гігантів потребують додаткового наукового обґрунтування та розробки практичних інструментів управління.

Потреба у подальших дослідженнях зумовлена необхідністю впровадження інноваційних систем контролю та планування, таких як збалансована система показників, що дозволяє синхронізувати операційні логістичні процеси зі стратегічними цілями маркетингу в умовах високих ризиків.

Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами. Магістерське дослідження виконано у відповідності з планом науково-дослідних робіт кафедри маркетингу за темою «Маркетинг: сучасні тренди та перспективи розвитку» (державний реєстраційний номер 0122U000213, строки виконання 2023-2024 рр.);

«Маркетинг сталого розвитку: сучасні тренди та перспективи» (державний реєстраційний номер 0125U001450, строки виконання 2025-2027 рр.).

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є розробка теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління маркетингово-логістичною діяльністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено такі **завдання**:

- розкрити сутність та роль маркетингу в системі логістичної діяльності;
- дослідити функції управління маркетингово-логістичною інтеграцією;
- надати загальну характеристику підприємства як суб'єкта маркетингової діяльності;
- проаналізувати фінансово-економічний стан та логістичну службу підприємства;
- обґрунтувати використання сучасних інструментів для управління маркетингово-логістичною діяльністю;
- розробити стратегічні напрями вдосконалення управління ланцюгами постачань.

Об'єкт дослідження - процеси управління маркетингово-логістичною діяльністю.

Предметом дослідження є сукупність методів, інструментів та стратегічних підходів до вдосконалення маркетингово-логістичної діяльності промислового підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема метод системного аналізу, фінансово-економічний аналіз, SWOT-аналіз, метод збалансованої системи показників (BSC), метод стратегічного картування та графічної візуалізації даних, метод порівняння.

Інформаційна база дослідження включає наукові публікації з маркетингу, нормативно-довідкову літературу, Інтернет-джерела, дані річних статистичних звітів, матеріали маркетингових досліджень, навчальні посібники та підручники, наукові праці вчених, статистичні дані та внутрішні звіти досліджуваного підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні маркетингово-логістичної стратегії підприємства через впровадження адаптивної моделі збалансованої системи показників, яка інтегрує показники операційної досконалості логістики з клієнтськими метриками маркетингу.

Практичне значення. Результати дослідження можуть бути використані у діяльності підприємств, що прагнуть досягти удосконалення процесу управління маркетингово-логістичною діяльністю.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження доповідалися та обговорювалися під час VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін», яка відбулася 30 жовтня 2025 р. в Полтавському державному аграрному університеті (тези доповіді «Управління маркетингово-логістичною діяльністю підприємства»).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота виконана на 90 сторінках основного тексту. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота включає 32 таблиці, 13 рисунків. Список використаних джерел містить 73 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВО-ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Маркетинг у системі логістичної діяльності підприємства

В умовах високої конкуренції та динамічних змін ринкового середовища інтеграція маркетингу та логістики набуває стратегічного значення для ефективного функціонування підприємства. Маркетинг виступає не лише інструментом впливу на споживача, а й ключовим елементом у формуванні логістичних рішень, що забезпечують створення та доставку цінності клієнту.

Маркетингова концепція ґрунтується на принципі задоволення потреб споживача як основи прибутковості підприємства. Логістика, у свою чергу, покликана реалізувати цю мету на операційному рівні, забезпечуючи оптимізацію потоків матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів. Таким чином, логістика стає інструментом практичного втілення маркетингової стратегії, а маркетинг – системою координат для формування логістичних рішень.

Сучасна економіка характеризується високим рівнем турбулентності, глобалізацією ринків, прискоренням технологічних інновацій і зміною споживчих моделей поведінки. У таких умовах інтеграція маркетингу та логістики перетворюється з допоміжної функції на стратегічну передумову конкурентоспроможності підприємства [4, 13, 17].

Маркетинг визначає цілі, орієнтири, цінності й канали комунікації з ринком, тоді як логістика забезпечує реалізацію цих стратегій через матеріальні, інформаційні та фінансові потоки. Їхня взаємодія створює замкнутий цикл управління споживчою цінністю – від виявлення потреб клієнтів до забезпечення післяпродажного сервісу.

Потреби споживачів з погляду маркетингу та логістики розглянуті в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Розуміння потреб споживачів з погляду маркетингової та логістичної
концепцій**

| Комплекс маркетингу | Маркетинг для кінцевого споживача | Логістика для логістичного споживача |
|---------------------|---|--|
| Товар | Товар розглядають із позицій абсолютного задоволення споживацьких потреб. Споживач використовує одиниці товару щодо своїх потреб. | Товар розглядають як об'єкт, що підпадає під дію логістичних функцій (складування, фасування, зберігання і т. д.) Переважає великий опт. |
| Ціна | Ціна може здійснювати психологічний ефект (окрім економічного) і має бути «комфортною» для кінцевого споживача. | Ціна є предметом перемовин, може відрізнитися для різних груп клієнтів за АВС-аналізом. Завжди має економічний характер. |
| Місце | Місце посилене мерчендайзингом, приєднується бренд ритейлера. | Ключове місце – розташування складів та транзитних пунктів |
| Просування | Просування орієнтується на збільшення продажів у точках ритейлу. Супроводжується великими витратами на систему маркетингових комунікацій. | Виробник може надавати логістичним споживачам іміджеві елементи просування, проте для нього такі витрати дуже суттєві. |

Джерело: розроблено автором за даними [14, 23, 47]

Серед основних напрямів взаємозв'язку маркетингу і логістики особливо відмітимо наступні:

1. Управління попитом і пропозицією. Маркетинг формує попит через позиціонування, рекламу, стимулювання збуту, тоді як логістика забезпечує фізичну наявність товару у потрібному місці й у потрібний час. Ефективне узгодження цих процесів мінімізує розрив між очікуваннями клієнтів і можливостями постачання.

2. Розподіл і канали збуту. Вибір каналів збуту є маркетинговим рішенням, але їхня ефективність залежить від логістичного забезпечення – транспортних схем, складів, рівня автоматизації та гнучкості постачання.

3. Управління запасами. Маркетинг формує прогноз попиту, а логістика на цій основі планує запаси. Висока точність маркетингових прогнозів дозволяє зменшити витрати на зберігання та уникнути дефіциту товарів.

4. Ціноутворення. Логістичні витрати є складовою собівартості й прямо впливають на кінцеву ціну товару. Тому маркетингова стратегія ціноутворення повинна враховувати ефективність логістичних процесів.

5. Комунікації та імідж бренду. Рівень сервісу, швидкість доставки, точність замовлень – це не лише логістичні показники, а й елементи маркетингових комунікацій, що впливають на сприйняття бренду.

6. Зворотна логістика (reverse logistics). Управління поверненням товарів, переробкою упаковки чи відходів формує репутацію соціально відповідального бізнесу й підсилює позиціонування бренду у контексті сталого розвитку [9, 18, 42].

Таким чином, логістика не є ізольованою підсистемою – вона виступає інструментом реалізації маркетингової стратегії, який перетворює абстрактну ціннісну пропозицію у відчутний результат для споживача.

Отже, маркетинг та логістика – два таких напрями, синергія реалізації цілей котрих відкриває для підприємства конкурентний потенціал, підвищує маржу прибутку та утримує бренди підприємства в сфері лояльності клієнтів.

Серед українських науковців сформовано низку підходів до трактування сутності категорії «маркетингова логістика». Так, О.В. Кузьмін та Н.Й. Роговська визначають маркетингову логістику як діяльність, спрямовану на оптимізацію потокових процесів у межах реалізації маркетингової стратегії підприємства. На думку І.А. Смирнова, маркетингова логістика є інструментом узгодження між маркетинговими цілями та операційними можливостями підприємства. Л.В. Балабанова наголошує, що вона має забезпечувати координацію рішень у сферах збуту, сервісу та інформаційних потоків. Г.В. Карпунь підкреслює роль маркетингової логістики як системи управління матеріальними і нематеріальними потоками, що

забезпечує довгострокову лояльність клієнтів. Результати узагальнення наукових підходів наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Наукові підходи до трактування сутності поняття «маркетингова логістика»

| Автор(и) | Сутність визначення | Ключовий акцент |
|-----------------------------------|---|---|
| Кузьмін О. В., Роговська Н. Й. | Маркетингова логістика – це узгодження маркетингових стратегій з логістичними потоками для підвищення ефективності збуту та сервісу. | Інтеграція стратегічних і операційних рішень. |
| Балабанова Л.В. | Система управління потоковими процесами, спрямована на задоволення попиту цільових сегментів ринку через синхронізацію маркетингу і логістики. | Орієнтація на потреби споживача, сервісна складова. |
| Смирнов І. А. | Інструмент забезпечення узгодженості між маркетинговими цілями, планами виробництва та логістичними ресурсами. | Взаємозв'язок маркетингового планування та управління ланцюгом постачань. |
| Карпунь Г. В. | Комплексна система управління потоками, орієнтована на створення споживчої цінності та підтримку довгострокових відносин із клієнтами. | Клієнтоорієнтованість, формування лояльності. |
| Мельник Л. Г., Кваснюк Б. Є. | Сукупність процесів управління товарними, інформаційними та фінансовими потоками з урахуванням маркетингових принципів ефективності та стійкості. | Системність та сталий розвиток. |

Джерело: розроблено автором за даними [44, 53, 67]

У зарубіжній науковій літературі категорія «маркетингова логістика» (marketing logistics) розглядається як міждисциплінарна ніша, що поєднує ідеї маркетингу (орієнтація на клієнта, формування попиту, управління каналами збуту) з операційними завданнями логістики і ланцюга постачань (управління потоками, виконання замовлень, оптимізація витрат). Різні автори підкреслюють різні аспекти цієї інтеграції, що дозволяє виділити наступні підходи:

– стратегічний (клієнтоорієнтований) підхід. Автори цього напрямку (зокрема Martin Christopher) трактують маркетингову логістику як інструмент досягнення конкурентних переваг через підвищення рівня сервісу, скорочення часу доставки та підвищення гнучкості ланцюга постачань. Для них пріоритет – забезпечити відповідність логістики очікуванням клієнтів і маркетинговим обіцянкам;

– системно-операційний підхід. Класичні логісти (наприклад Ronald H. Ballou, Donald Bowersox та ін.) розглядають маркетингову логістику як практичну систему управління запасами, транспортуванням, складуванням та виконанням замовлень, з акцентом на економічній ефективності та оптимізації витрат як базі для маркетингових рішень;

– інтеграційний і мережевий підхід. Дослідники ланцюгів постачань (Lambert, Cooper; Chopra & Meindl; Mentzer та ін.) підкреслюють, що маркетингова логістика має розвиватися в контексті інтегрованих ланцюгів – із координацією між підрозділами і зовнішніми партнерами (постачальниками, дистриб'юторами), що дозволяє збалансувати попит і пропозицію та мінімізувати «bullwhip»-ефект;

– діджиталізація і аналітичний підхід. Сучасні праці сфокусовані на ролі цифрових технологій (Big Data, AI, IoT, TMS/WMS/OMS інтеграції), які роблять логістику більш прозорою, передбачуваною та «маркетингово чутливою» (data-driven marketing logistics);

– ризик- та стійкісний підходи. Нові напрями роблять акцент на стійкості ланцюгів, управлінні ризиками та екологізації логістики; маркетингова логістика тут – інструмент підтвердження «зелених» обіцянок бренду (traceability, carbon footprint reporting) [8, 17, 36].

Отже, якщо ключовою характеристикою і маркетингу, і логістики є комплексність та одночасність застосування, то інтегративно-синергічний ефект інтеграції інтересів і функціональних можливостей маркетингу та логістики в систему підприємницького управління можна описати в такій послідовності: конкурентна

стратегія, маркетинг-мікс, логістика-мікс, ефект-мікс. Цю послідовність дуже добре відтворює маркетингове партнерство.

Ці підходи доповнюють один одного: стратегічні, операційні, інтеграційні та цифрові виміри формують сучасне розуміння маркетингової логістики як багатовимірної дисципліни (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Зарубіжні наукові підходи до розуміння сутності поняття «маркетингова логістика»

| Автор(и) (представний корпус) | Сутність / підхід до «маркетингової логістики» | Ключовий акцент |
|--|---|---|
| Martin Christopher | Логістика як стратегічний інструмент маркетингу; орієнтація на клієнта, сервіс і ланцюг створення цінності. | Клієнтський сервіс, швидкість, гнучкість, конкурентні переваги через логістику. |
| Ronald H. Ballou | Системно-операційний підхід до логістики з фокусом на управлінні потоками і економії логістики. | Оптимізація витрат, операційна ефективність, моделі запасів. |
| Donald J. Bowersox, David J. Closs | Логістика як інтегрована операційна функція; увага до виконання замовлень і логістичної організації дистрибуції. | Виконання замовлень (order fulfillment), організація розподілу. |
| Chopra & Meindl | Ланцюги постачань як контекст маркетингової логістики; координація між функціями та партнерами. | Синхронізація попиту й пропозиції, дизайн мережі, управління ризиком. |
| Lambert, Cooper, Pagh | Інтеграція міжфункціональних процесів у SCM; маркетингова логістика – частина загальної SCM-стратегії. | Інтеграція процесів, спільні KPI, кооперація між підрозділами. |
| Mentzer et al. | Визначення SCM як ширшого контексту, в якому маркетингова логістика забезпечує виконання ринкових стратегій. | Визначення ролі SCM у забезпеченні маркетингових цілей; координація каналів. |
| Alan Rushton, Phil Croucher, Peter Baker | Практичний підхід: операційні інструменти і менеджмент дистрибуції; застосування у ритейлі й міжнародній логістиці. | Практична організація розподілу, складування, міжнародні транспортні моделі. |
| Martin Christopher & Helen Peck | Ризик-орієнтований підхід: логістика у контексті стійкості та управління вразливістю ланцюгів. | Стійкість ланцюгів, підготовка до перерв і реагування на кризові події. |

Джерело: розроблено автором за даними [35, 39, 41]

Механізм формування партнерських відносин для маркетингово-логістичного управління відбувається шляхом поділу на етапи (табл. 1.4). Практика показує, що зазвичай виокремлюють 4 етапи формування таких відносин: Етап пошуку партнерів, що задовольняють запит логістичного споживача за умовами як маркетингової, так і управлінської стратегії. Пошук партнерів, що стають потенційними споживачами підприємства. Етап формування та встановлення партнерських угод. Етап розвитку партнерських відносин.

Таблиця 1.4

Основні етапи маркетингово-логістичних партнерських відносин

| Етап | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---------------|---|--|--|---|
| Постачальники | Спеціалізовані заходи: ярмарки, виставки і т. д.; спеціалізовані друковані видання | Узгодження цілей і пропозиції постачальника із запитом споживача як логістичного, так і маркетингового | Бенчмаркінг конкурентів із метою встановлення найефективніших партнерських угод, аналізування брендбуку партнера | Активізація усіх 7R-логістики |
| Споживачі | Спеціалізовані заходи: ярмарки, виставки і т. д.; спеціалізовані друковані видання; SMM-маркетинг | Розвиток власного брендбуку для отримання високої лояльності у потенційних споживачів; активізація СМК | Підтримка іміджу та напрацювання клієнтської бази | Доведення інформації через інтегровані маркетингові комунікації |
| Посередники | Е-розсилка; участь у спеціалізованих заходах; спеціалізовані фахові видання | Узгодження політики посередниками з власними цілями маркетингу та логістики | Аналіз пропозиції та іміджу партнера | Контроль над реалізацією 4P-маркетингу та 7R-логістики |

Джерело: розроблено автором за даними [28, 34, 61]

Останнім часом відбувається швидке зростання ролі логістики у маркетинговій системі в умовах цифрової трансформації. Цифровізація бізнес-процесів радикально змінила структуру маркетингово-логістичних відносин. Сучасні інструменти – Big Data, штучний інтелект, CRM-системи, ERP-платформи, TMS, WMS, блокчейн-

технології, інтернет речей (IoT) – забезпечують безперервний потік даних між відділами маркетингу, продажу, постачання і сервісу.

Це створює новий формат взаємодії – data-driven marketing logistics, у межах якого всі рішення ґрунтуються на аналітиці даних, а ланцюги постачань стають клієнтоорієнтованими та гнучкими.

Основні прояви зростання ролі логістики:

- орієнтація на швидкість і надійність доставки як ключовий фактор конкурентоспроможності.
- персоналізація сервісу – логістика стає частиною досвіду клієнта («experience logistics»).
- інтеграція електронної комерції – доставка «останньої милі» стає критичною складовою маркетингової стратегії.
- прозорість ланцюга постачань – цифрові платформи дозволяють клієнту відстежувати процеси у реальному часі, що підвищує довіру.
- екологізація логістики – зростання ролі green logistics як складової брендингу і корпоративної відповідальності [36, 49, 50].

Таким чином, цифрова трансформація розширює межі маркетингової системи, інтегруючи у неї логістичні процеси як стратегічний ресурс, що формує клієнтський досвід і ринкову репутацію підприємства.

У сучасній економіці маркетинг і логістика функціонують у межах єдиної системи створення споживчої цінності. Ця синергія формує підґрунтя для концепції маркетингової логістики (marketing logistics) – інтегрованої системи управління, що забезпечує ефективне задоволення потреб клієнтів за допомогою оптимального поєднання маркетингових і логістичних інструментів.

В умовах цифрової трансформації роль логістики у маркетинговій системі зростає. Інформаційні технології, аналітика великих даних, CRM-системи та інструменти прогнозування попиту дозволяють більш точно формувати асортимент,

персоналізувати пропозиції та оптимізувати канали постачання. Це забезпечує не лише підвищення ефективності операцій, а й зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Окремого значення набуває інтеграція принципів сталого розвитку у маркетингово-логістичну діяльність. Концепція «зеленої логістики» орієнтована на мінімізацію вуглецевого сліду, раціональне використання ресурсів і підвищення соціальної відповідальності бізнесу. Це формує новий зміст ціннісної пропозиції для клієнта – від вартості товару до його екологічності, етичності та соціальної значущості.

Отже, маркетинг у системі логістичної діяльності підприємства виконує координуючу, аналітичну й стратегічну функції, тоді як логістика забезпечує реалізацію маркетингових рішень через ефективне управління потоковими процесами. Їх поєднання створює новий рівень конкурентоспроможності підприємства, орієнтований на гнучкість, швидкість реакції та створення сталих переваг.

1.2. Роль та функції управління маркетингово-логістичною діяльністю в сучасних умовах

Маркетингова логістика відіграє ключову роль у загальній логістичній системі, оскільки вона орієнтована на кінцевого споживача та створення для нього максимальної цінності. Вона забезпечує ефективне планування і координацію процесів доставки товарів, інформації та послуг відповідно до маркетингових цілей компанії. Завдяки маркетинговій логістиці формуються конкурентні переваги через скорочення часу обслуговування, підвищення якості сервісу та персоналізацію логістичних рішень. Вона поєднує функції збуту, дистрибуції, управління запасами та клієнтського обслуговування в єдину систему. Слід відзначити, що маркетингова логістика є мостом між внутрішніми логістичними процесами та зовнішнім ринковим середовищем [71].

Управління маркетингово-логістичною діяльністю – це комплексна система планування, організації, контролю й удосконалення процесів, спрямованих на

ефективну взаємодію маркетингових і логістичних функцій підприємства з метою забезпечення стабільної конкурентоспроможності.

Управління маркетингово-логістичною діяльністю передбачає інтеграцію стратегічних, тактичних і операційних процесів, спрямованих на ефективну координацію маркетингових і логістичних функцій. Його мета – забезпечення максимальної споживчої цінності при оптимальних витратах та формування сталих конкурентних переваг [11, 73].

Для кращого розуміння специфіки логістичного управління та його відмінності від традиційного скористаємося трактуванням маркетингово-логістичної концепції менеджменту. На основні три елементи маркетингово-логістичної концепції менеджменту (задоволення споживачів, інтегровані зусилля та прибуток компанії) багатогранно впливає логістика (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Маркетингово-логістична концепція управління

Джерело: розроблено автором за даними [28, 34, 61]

Основні функції управління маркетингово-логістичною діяльністю

1. Аналітична функція. Забезпечує збір, обробку та інтерпретацію маркетингових і логістичних даних. Дає змогу формувати точні прогнози попиту, оцінювати витрати, визначати рівень задоволеності клієнтів.

2. Функція планування. Включає розробку стратегії збуту, управління запасами, транспортними маршрутами, а також координацію з маркетинговими кампаніями.

3. Організаційна функція. Передбачає побудову ефективної структури взаємодії між маркетингом, постачанням, виробництвом і збутом, розподіл ролей і відповідальності.

4. Координаційна функція. Забезпечує синхронізацію маркетингових рішень і логістичних операцій – зокрема, узгодження термінів акцій, обсягів запасів, графіків доставки.

5. Контрольна функція. Передбачає моніторинг ключових показників ефективності (KPI): рівня сервісу, часу виконання замовлень, вартості логістики, рентабельності інвестицій у маркетинг (ROMI).

6. Інноваційна функція. Орієнтована на впровадження цифрових технологій, автоматизацію процесів, оптимізацію маршрутів, використання предиктивної аналітики та елементів штучного інтелекту для підвищення точності прогнозів і клієнтоорієнтованості [12, 59].

Стратегічне управління у сфері логістики має вирішальне значення для довгострокового розвитку компанії, особливо в умовах мінливого та нестабільного ринкового середовища. Воно дозволяє сформувати гнучку логістичну систему, здатну швидко реагувати на зміни попиту, поведінки споживачів та зовнішніх ризиків. Стратегічне планування логістичних процесів дозволяє не лише зменшити витрати, але й підвищити рівень сервісу та задоволеності клієнтів. Такий підхід забезпечує

ефективну інтеграцію логістики з маркетингом, фінансами, виробництвом та ІТ-системами підприємства.

В умовах діджиталізації управління маркетингово-логістичною діяльністю все більше ґрунтується на інформаційній інтеграції. Digital logistics і data-driven marketing утворюють спільний простір управління, в якому інформаційні потоки забезпечують оперативність, прозорість і персоналізацію обслуговування клієнтів.

Таблиця 1.5

Основні напрями управління маркетингово-логістичною діяльністю підприємства

| Функціональна сфера | Основні інструменти | Ключові KPI |
|--------------------------|--|--|
| Управління попитом | CRM, аналітика продажів, прогнозування | Рівень точності прогнозів, коефіцієнт задоволеності клієнтів |
| Розподіл і доставка | ERP, TMS, оптимізація маршрутів | Час виконання замовлення, частка доставок «вчасно» |
| Управління запасами | WMS, Just-in-Time, ABC-аналіз | Оборотність запасів, рівень дефіциту |
| Маркетингові комунікації | Digital-комунікації, Omnichannel | ROMI, коефіцієнт конверсії |
| Сервісне обслуговування | Chatbots, автоматизація запитів | NPS, швидкість відповіді |
| Сталий розвиток | Green logistics, енергоефективність | Зменшення вуглецевого сліду, екологічна сертифікація |

Джерело: розроблено автором за даними [18, 37]

Сучасна модель управління маркетингово-логістичною діяльністю формується під впливом глобальних трендів цифровізації, сталого розвитку й клієнтоорієнтованості. Вона характеризується такими факторами:

- інтегрованість, маркетингові та логістичні функції розглядаються як єдина система створення цінності;
- цифровізація, впровадження аналітики, автоматизації, IoT і штучного інтелекту у процеси планування й контролю;

- гнучкість і адаптивність, миттєве реагування на зміни попиту, кризові явища або зміни постачальників;
- клієнтоцентричність, усі процеси орієнтовані на максимізацію споживчої цінності, персоналізацію сервісу й побудову довготривалих відносин із клієнтами;
- сталий розвиток, екологічна ефективність, відповідальне споживання ресурсів і формування «зеленого» іміджу бренду;
- інформаційна прозорість, використання цифрових платформ для відстеження логістичних потоків у реальному часі [11, 62].

Ці фактори визначають перехід до синергійної моделі управління, у якій маркетинг і логістика виступають взаємодоповнюючими підсистемами єдиного стратегічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Впровадження інноваційних технологій у стратегічну логістику сприяє автоматизації процесів, оптимізації ланцюгів постачання та забезпеченню прозорості [5]. Завдяки стратегічному управлінню компанія може формувати стабільні партнерські відносини, знижувати рівень ризиків і будувати довгострокові конкурентні переваги. Це також дозволяє уникати хаотичних рішень та орієнтуватися на досягнення чітко визначених цілей. Ретельно спланована логістична стратегія стає джерелом підвищення ефективності бізнесу та його готовності до масштабування. У результаті стратегічне управління логістикою перетворюється на важливий інструмент забезпечення стійкості та зростання підприємства на будь-якому етапі його розвитку.

Згідно з концепцією маркетингової логістики, діяльність підприємства доцільно організовувати відповідно до:

- цільової спрямованості на оптимізацію товарного обміну на основі ринкової орієнтації виробництва та оптимізації економічних потоків;
- активного формування споживчого попиту за рахунок розробки та реалізації маркетингової стратегії та розвитку системи логістичного сервісу;

– трансформації цільового ринку в маркетингу та економічного потоку в логістиці до інтегрованого товарного обігу як основного об'єкту маркетингово-логістичної діяльності підприємства;

– організації управління комбінованого типу, який поєднує ринково-орієнтоване виробництво та системну організацію економічних потоків [16, 43].

У межах аналізу маркетингово-логістичної діяльності необхідно провести розподіл системи показників на параметри та результати діяльності (табл. 1.6), що дозволяє чітко простежити пряму залежність результатів діяльності від параметрів діяльності, яка покладена в основу причинно наслідкових зв'язків формування та впровадження маркетингово-логістичної діяльності підприємства.

Таблиця 1.6

Розподіл системи показників маркетингово-логістичної діяльності

| Параметри діяльності | Результати діяльності |
|--|--|
| Обсяг запасів продукції та темп реалізації | Обіг, частка своєчасно виконаних замовлень, організація безперебійного збутового процесу, кількість задоволених потреб споживачів, обсяг продажів продукції |
| Логістичні витрати | Рентабельність, прибуток від реалізації продукції, обсяг продажів, ефективність використання ресурсів підприємства, прибутковість продажів |
| Канал реалізації продукції, ширина та довжина каналу, торговельні комунікації, план продажів | Рентабельність каналу, швидкість реалізації, своєчасне постачання продукції та відвантаження її споживачам, частка своєчасно виконаних замовлень, організація безперебійного збутового процесу, розширення асортименту продукції |
| Позиціонування, робота зі споживачами, реклама та інші методи просування продукції на ринку | Ставлення споживачів до виробника, імідж підприємства, кількість споживачів, рівень продажів, гудвіл, кількість потенційних споживачів, ринкова частка |
| Якість та вартість продукції, товарний вигляд продукції | Оборотність, рентабельність, обсяг та прибутковість продажів, прибуток від реалізації, ринкова частка, імідж підприємства |
| Інформаційне забезпечення маркетингово-логістичної діяльності | Своєчасне отримання інформації про структуру ринку, зміни смаків та уподобань споживачів, позиції конкурентів, актуальні тенденції розвитку ринку, наявність нових посередників і каналів реалізації продукції |
| Частка підприємства на ринку | Можливість впливу на тенденції розвитку ринку, розширення асортименту продукції, цільову аудиторію, імідж підприємства |

Джерело: розроблено автором за даними [39, 57]

Розглянуті елементи механізму управління скеровують підприємства на задоволення споживчого попиту. Узагальнений механізм управління маркетингово-логістичною діяльністю підприємства представлений в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Механізм управління маркетингово-логістичною діяльністю підприємства

| Етап | Завдання | Суб'єкти | Інструментарій |
|---|--|---------------------------------|---|
| Проведення досліджень | Аналіз ринків, аналіз продукції, проведення досліджень, аналіз послуг, аналіз потенційних споживачів, аналіз конкурентів | Відділ маркетингу | Експертний, регресійно кореляційний, матричний та індикаторний аналіз |
| Прийняття рішення про випуск продукції | Виробництво частини комплектуючих виробів, купівля частини комплектуючих виробів, пошук джерел ресурсів, | Відділ маркетингу | Методи компетенцій, аналізу ієрархій, прийняття рішень |
| Визначення джерел матеріальних ресурсів | Аналіз інформації про постачальників, оцінка постачальників, пошук джерел ресурсів, вибір постачальників | Відділи маркетингу та логістики | Економіко-технологічний аналіз, методи аналізу ієрархій, прийняття рішень |
| Доставка матеріальних ресурсів | Визначення способу транспортування, вибір транспортних засобів, розрахунок маршрутів руху | Відділ логістики | Методи прийняття рішень, дослідження операцій, прогностичні методи |
| Виробничий процес | Розробка нової продукції, планування постачань, розподіл матеріальних ресурсів, рух матеріальних ресурсів | Відділ логістики | Економіко-технологічний аналіз, економіко-математичне моделювання, системний аналіз |
| Реалізація продукції | Пошук ринків збуту продукції, пошук каналів розподілу, оцінка та вибір ринків | Відділ маркетингу | Економіко-математичне та імітаційне моделювання, методи прийняття рішень |
| | Оцінка та вибір каналів розподілу | Відділ логістики | |
| Доставка готової продукції | Визначення способу транспортування, вибір транспортних засобів, розрахунок маршрутів руху | Відділ логістики | Методи прийняття рішень, дослідження операцій, прогностичні методи |

Джерело: розроблено автором за даними [54, 57]

Кожне підприємство має на меті збільшувати свої обороти та потік клієнтів. Для цього необхідно йти в ногу з часом та запроваджувати передові технології першими.

Проте не потрібно забувати про конкуренцію між підприємствами та про те, що необхідно не лише привертати увагу клієнтів, а й утримувати їх. Це є одним з ключових завдань маркетингової стратегії. Інтеграція логістики та маркетингу стає визначальним чинником у створенні привабливого образу компанії, яка відповідає на потреби та очікування сучасного споживача. Розвиток логістичних функцій та їхній маркетинговий контекст взаємодіють для досягнення стратегічних цілей компанії в конкурентному середовищі.

Таким чином, маркетингово-логістична система підприємства є одним з головних важелів забезпечення його конкурентоспроможності, адже саме вона безпосередньо впливає на його економічну ефективність та відіграє ключову роль у стратегічному плануванні.

Впровадження механізму управління маркетингово-логістичної діяльності підприємства поліпшить виконання функцій і їх завдань маркетингу і логістики з метою мінімізації затрат, дасть можливість упорядкувати планові роботи на підприємстві.

Маркетинг і логістика функціонують як складні самостійні системи, однак стратегію фірми (цілі і завдання, ситуаційний аналіз, спостереження за результатами) виробляє маркетинг, а стратегію процесу руху товару (розробка раціональних і оптимальних матеріальних потоків) – логістика [6, 18].

Логістика частково бере участь у визначенні стратегії фірми при оцінці та виборі нових джерел матеріальних ресурсів, ринків і каналів розподілу. Маркетинг, в свою чергу, за цими ж позиціями бере участь в розробці стратегії руху товару. Для підтримання статусу надійної компанії необхідно розбудовувати систему якісного обслуговування клієнтів та вчасного вирішення можливих проблем. Це підвищуватиме лояльність споживача та буде ключовим у його виборі серед конкурентів. У світлі великої кількості забруднень, які завдають планеті підприємства, для потенційного клієнта не менш важливим є впровадження екологічно чистих та сталих практик в

логістичній діяльності, зменшення кількості викидів у атмосферу. І на останок важливо забезпечити ефективні комунікаційні канали для спілкування з клієнтами, повідомляти про нові послуги, акції та зміни у логістичних процесах

Узагальнюючи, управління маркетингово-логістичною діяльністю у сучасних умовах виступає ключовим чинником стратегічного розвитку підприємства, що визначає його позиції на ринку, репутацію, ефективність і здатність до інновацій.

Інтеграція маркетингових і логістичних функцій є критично важливою для досягнення довгострокової конкурентоспроможності та адаптивності підприємств у мінливих ринкових умовах. Успішне управління в цій сфері вимагає системного підходу, який включає аналіз і контроль ключових елементів, таких як прогнозування попиту, управління запасами, розподіл ресурсів, вибір оптимальних каналів збуту та забезпечення своєчасної доставки продукції.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було проведено глибоке теоретичне дослідження концепції маркетингово-логістичної діяльності підприємства. Встановлено, що сучасна парадигма управління вимагає відмови від розгляду маркетингу та логістики як окремих функціональних сфер. Доведено, що маркетингово-логістична інтеграція є процесом синергетичної взаємодії, де маркетинг формує вимоги до рівня обслуговування, а логістика забезпечує їх фізичну реалізацію з мінімальними витратами.

Виявлено, що основними функціями управління в цій сфері є координація, планування та контроль матеріальних і супутніх інформаційних потоків у межах ланцюга постачань. Особливу увагу приділено концепції «логістичного сервісу» як інструменту маркетингового позиціонування. З'ясовано, що для великих промислових

підприємств ефективність управління маркетингово-логістичною діяльністю прямо корелює з ринковою вартістю компанії. Встановлено, що управління маркетингово-логістичною діяльністю у сучасних умовах виступає ключовим чинником стратегічного розвитку підприємства, що визначає його позиції на ринку, репутацію, ефективність і здатність до інновацій. Інтеграція маркетингових і логістичних функцій є критично важливою для досягнення довгострокової конкурентоспроможності та адаптивності підприємств у мінливих ринкових умовах. Успішне управління в цій сфері вимагає системного підходу, який включає аналіз і контроль ключових елементів, таких як прогнозування попиту, управління запасами, розподіл ресурсів, вибір оптимальних каналів збуту та забезпечення своєчасної доставки продукції.

Результати розділу дозволили стверджувати, що стратегічна єдність маркетингу та логістики є фундаментом сталого розвитку підприємства, що дозволяє не лише адаптуватися до змін ринку, а й активно впливати на споживчий попит через підвищення надійності та швидкості поставок.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВО-ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» (код ЄДРПОУ 35537363) є одним із провідних підприємств трубної промисловості України, що входить до складу групи ІНТЕРПАЙП. Підприємство зареєстроване 25 грудня 2007 року. Юридична адреса: м. Нікополь, просп. Трубників, 56. Статутний капітал становить 256 828 504 грн. Основний вид діяльності – виробництво труб, порожнистих профілів і фітінгів зі сталі (КВЕД 24.20). Засновник – INTERPIPE LIMITED (Кіпр).

ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» спеціалізується на виробництві безшовних сталевих труб для нафтогазового комплексу, енергетики, машинобудування, суднобудування та загальнопромислових потреб. Асортимент включає труби діаметром від 42 до 114 мм, товщиною стінки 4,5–9,0 мм, насосно-компресорні труби та іншу продукцію. Підприємство має сертифікацію відповідно до ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 50001, API Spec 5L, EN 10216, ДСТУ 8932–8939. Продукція експортується у понад 80 країн світу [42].

Враховуючи те, що структурні підрозділи, що входять до підприємства були збудовані та введені в експлуатацію у 30-х-70-х роках 20-го сторіччя, історичне дерево становлення ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» можемо представити таким чином:

1931 р. - Президія Верховної Ради народного господарства СРСР прийняла рішення про спорудження в Нікополі трубного заводу.

1932 р. - затверджено ескізний проект майбутнього Нікопольського Південнотрубного заводу.

1935 р. - 1 липня Південнотрубний завод офіційно входить до числа діючих підприємств країни.

1941 р. - у серпні через початок військових дій проти німецько-фашистських загарбників завод був демонтований і евакуйований на Урал в Першоуральск.

1945 - 1947 рр. - післявоєнне відродження заводу.

1947 р. - вироблено перші труби на стані «400».

1950 - 1951 рр. - введено в експлуатацію два стани «140» і труболиварний цех.

1955 р. - випуск першої продукції трубоелектрозварювального цеху.

1956 р. - запущено цех обробки геологорозвідувальних труб.

1958 р. - запущено перший в СРСР цех з виробництва сталевих пресованих труб.

1959 р. - починає роботу новий трубоволоочильний цех № 2.

1961 р. - зданий в експлуатацію трубний цех № 4.

1967 р. - запущено комплекс з виготовлення трубопрокатного інструмента у складі ковальсько-пресового, ливарного, інструментального та термічного цехів.

1970 р. - введено в експлуатацію трубоволоочильний цех № 7 з установкою безперервної прокатки труб «30-102».

1976 р. - зданий в експлуатацію трубоволоочильний цех № 4.

1984 р. - введено в експлуатацію трубоволоочильний цех № 5.

1999 р. - розпочато програму стратегічної реструктуризації Південнотрубного заводу.

2000 р. - на базі трубопрокатного цеху № 7 та цеху обробки геологорозвідувальних труб № 6 було створено ЗАТ «Ніко Тюб».

2001 р. - починається масштабна модернізація ЗАТ «Ніко Тюб».

2002 р. - прийнято рішення про створення ЗАТ «Нікопольська трубна компанія» на базі ТПЦ № 2 .

2004 р. - освоєно виробництво обсадних труб діаметром 114,3 x 7,37 мм класу Р110 з подовженою різьбою і муфтами.

2005 р. - запущена лінія обробки нарізних і гладких труб.

2007 р. - трубні заводи НІКО ТЬЮБ і НТК отримали нові назви ЗАТ «ІНТЕРПАЙП Нікопольський завод безшовних труб Ніко Тьюб» і ЗАТ «ІНТЕРПАЙП Нікопольська трубна КОМПАНІЯ». Шляхом злиття цих заводів утворено нове підприємство «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ». У цьому ж році введена в експлуатацію установка ультразвукового контролю тіла труби моделі ROTA 180S. Запущено лінію для обробки котельних труб довжиною до 24 м.

2009 р. - запущена нова сучасна потокова лінія для обробки труб в ТПЦ № 7.

2011 р. - почалися масштабні інвестиційні проекти з реконструкції та модернізації обладнання в цехах завод.

ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» є провідним підприємством України за обсягом експорту труб у країни далекого зарубіжжя. Продукція Товариства знаходить своє місце на ринках у понад 70 країнах всього світу. Загальна сума експорту за 2024 рік складає 16 858 885 тис. грн. Частка експорту в загальному обсязі продажів трубної продукції складає 71%. Основними географічними зонами збуту є Європа, Північна Америка, Україна, Близький Схід та Північна Африка (БСіПА) та країни СНД (Співдружність Незалежних Держав (Азербайджан, Казахстан, Туркменістан, Узбекистан). Найбільшими споживачами продукції Товариства є підприємства енергетичної промисловості, підприємства машинобудування, комунальної сфери та будівництва. Основними покупцями Товариства є як кінцеві споживачі - компанії різних сфер промисловості, так і дистриб'ютори з розгалуженою мережею торговельних каналів; такі як Texas Pipe & Supply, Kelly Pipe, Ferguson (Північна Америка), Van Leeuwen, ThyssenKrupp, Hoberg & Driesch (Європа), ADNOC, Taviller, Petrofac (БСіПА), SOCAR, YNG Group (СНД), АТ «Укргазвидобування», ПАТ «Укрнафта», Група DTEK (Україна) [42].

Організаційна структура ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» є функціональною та передбачає поділ за основними напрямками діяльності:

- директор – здійснює стратегічне керівництво, представляє підприємство;
- виробничі цехи – забезпечують процес прокатки, обробки, контролю якості;
- відділ технічного контролю – відповідає за сертифікацію та контроль якості;
- інженерно-технічний відділ – модернізація та ремонт обладнання;
- відділ логістики – транспортування продукції на внутрішні та зовнішні ринки;
- фінансово-економічний відділ – облік, планування, аналітика;
- відділ персоналу – управління кадрами, охорона праці;
- відділ капітального будівництва – реалізація інвестиційних проектів [42].

Таблиця 2.1

Динаміка результатів діяльності ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» у 2022-2024 рр., тис. грн.

| Показник, тис. грн. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Темп приросту, % |
|---|----------|----------|----------|------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції | 16495903 | 20552711 | 23762159 | 44,3 |
| Собівартість реалізованої продукції | 12302417 | 13113261 | 17518910 | 42,1 |
| Валовий прибуток | 4193486 | 7439450 | 6243249 | 48,4 |
| Інші операційні доходи | 4134177 | 2150501 | 3312743 | -19,8 |
| Адміністративні витрати | 304296 | 386488 | 466054 | 53,6 |
| Витрати на збут | 2066492 | 1374563 | 2587627 | 25,2 |
| Інші операційні витрати | 2119268 | 1617626 | 2396573 | 13,1 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності | 3837607 | 6211274 | 4105738 | 6,9 |
| Фінансовий результат до оподаткування | 3131206 | 6039940 | 3681540 | 17,5 |
| Чистий фінансовий результат | 2576789 | 4930285 | 2964774 | 15,06 |

Джерело: розроблено автором за даними [42]

У таблиці 2.1 наведено дані щодо основних фінансових результатів діяльності ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» за період 2022-2024 років. Як бачимо, динаміка більшості показників характеризується тенденцією до зростання. Так, чистий дохід від

реалізації збільшився на 44,3%, майже таке ж зростання демонструє і собівартість реалізованої продукції (42,1%). Збільшення спостерігається і також і за показником валового прибутку (48,4%). Натомість скоротилися інші операційні доходи (-19,8%). В той же час, достатньо суттєве зростання спостерігалось і щодо показників витрат: адміністративні витрати – 53,6%; витрати на збут – 25,2%; інші операційні витрати – 13,1%. Результатом такої динаміки показників доходів та витрат підприємства стало зростання чистого фінансового результату у 2024 році в порівнянні з 2022 роком на 15,06%, що є позитивним досягненням. Однак, слід звернути увагу, що в співставленні з 2023 роком даний показник скоротився на 39,8%.

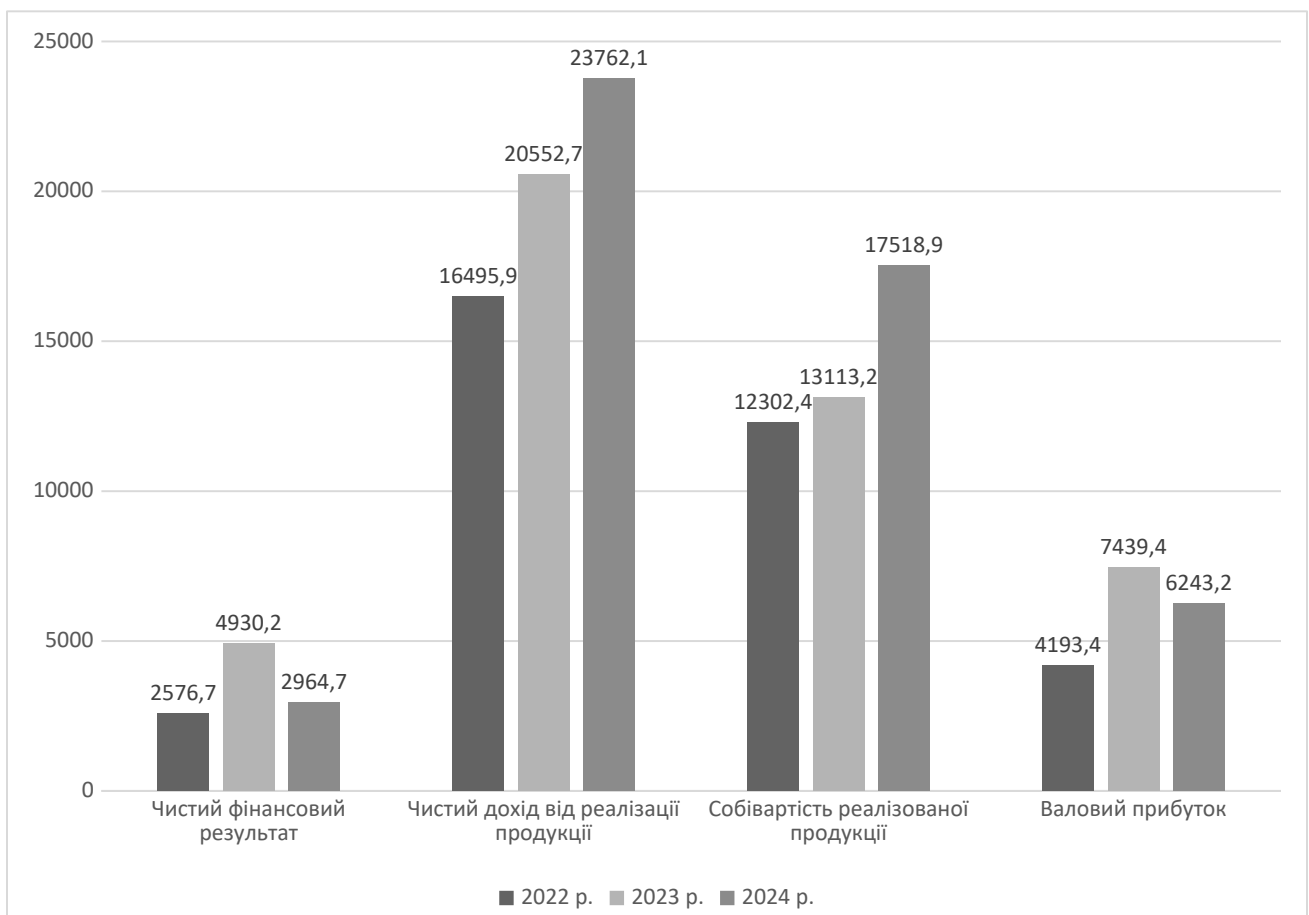


Рис. 2.1 Основні фінансові результати діяльності підприємства у 2022-2024 рр., млн. грн.

Джерело: розроблено автором за даними [42]

На рисунку 2.1 відображено динаміку основних фінансових результатів діяльності ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» у 2022-2024 роках. Як вже було зазначено, якщо порівнювати 2024 рік з 2022 роком, то можна зробити висновок про позитивні тенденції, адже чистий фінансовий результат збільшився на 388 млн. грн., але порівняння 2024 та 2023 років дозволяє казати про суттєве погіршення у звітному році даного показника – зменшення становить 1965,5 млн. грн. Це є наслідком, зокрема, суттєвого зростання у 2024 році в порівнянні з 2023 роком основних складових витрат, таких як адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати. В цілому собівартість реалізованої продукції у 2024 році в співставленні з попереднім роком зросла на 4405,7 млн.грн.

У таблиці 2.2 проаналізуємо складові витрат, що були притаманні досліджуваному підприємству у 2022-2024 роках.

Таблиця 2.2

Елементи операційних витрат ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» у 2022-2024 рр., тис. грн.

| Показник, тис. грн. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Темп приросту,% |
|----------------------------------|----------|----------|----------|-----------------|
| Матеріальні затрати | 22328965 | 28175246 | 37537285 | 68,1 |
| Витрати на оплату праці | 969943 | 1208055 | 1606431 | 65,6 |
| Відрахування на соціальні заходи | 271495 | 262102 | 345191 | 27,1 |
| Амортизація | 375002 | 388798 | 428078 | 14,2 |
| Інші операційні витрати | 4386943 | 1317380 | 2018449 | -53,9 |
| Разом | 28332348 | 31351581 | 41935434 | 48,01 |

Джерело: розроблено автором за даними [42]

На основі наведених у таблиці 2.2 даних можемо зробити висновок про досить суттєве збільшення у 2024 році майже всіх елементів операційних витрат досліджуваного підприємства у порівнянні з 2022 роком. Матеріальні затрати зросли на 68,1; витрати на оплату праці – на 65,6%; відрахування на соціальні заходи – на

27,1%; відрахування на амортизацію – на 14,2%. Єдиною складовою витрат, що скоротилася протягом вказаного періоду є інші операційні витрати, що зменшилися на 53,9%.

Скористаємося графічним методом аналізу та на рисунку 2.2 відобразимо структуру операційних витрат ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» у 2022 році.

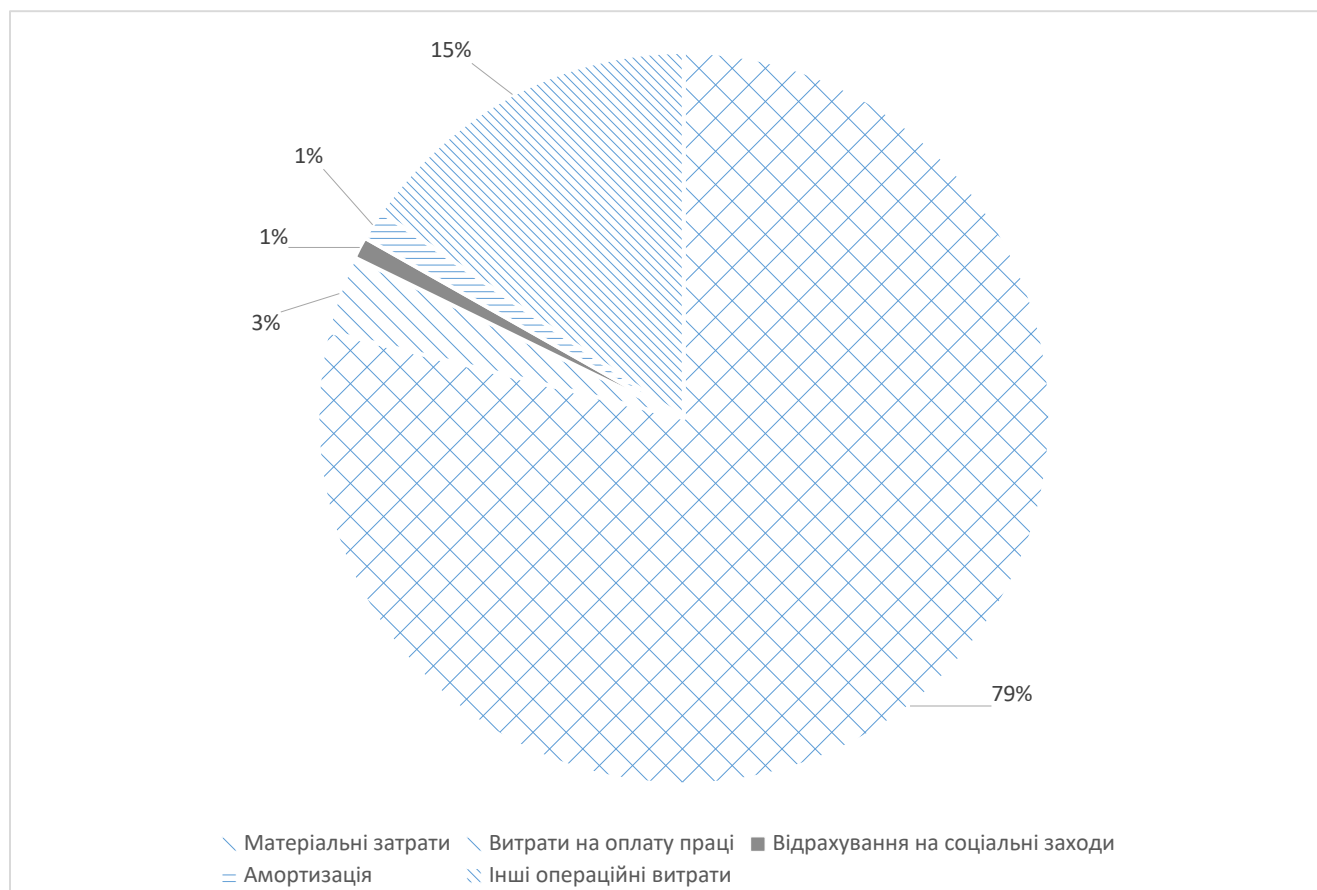


Рис. 2.2 Структура операційних витрат ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» у 2022 році, %

Джерело: розроблено автором за даними [42]

Найбільшу питому вагу у структурі витрат підприємства у 2022 році займали матеріальні витрати (79%). Частка інших операційних витрат у загальній структурі становила 16%. Інші елементи операційних витрат займали частку у 5%.

За допомогою рисунку 2.3 проаналізуємо структуру операційних витрат ТОВ

«ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» у 2024 році та співставимо з показниками 2022 року.

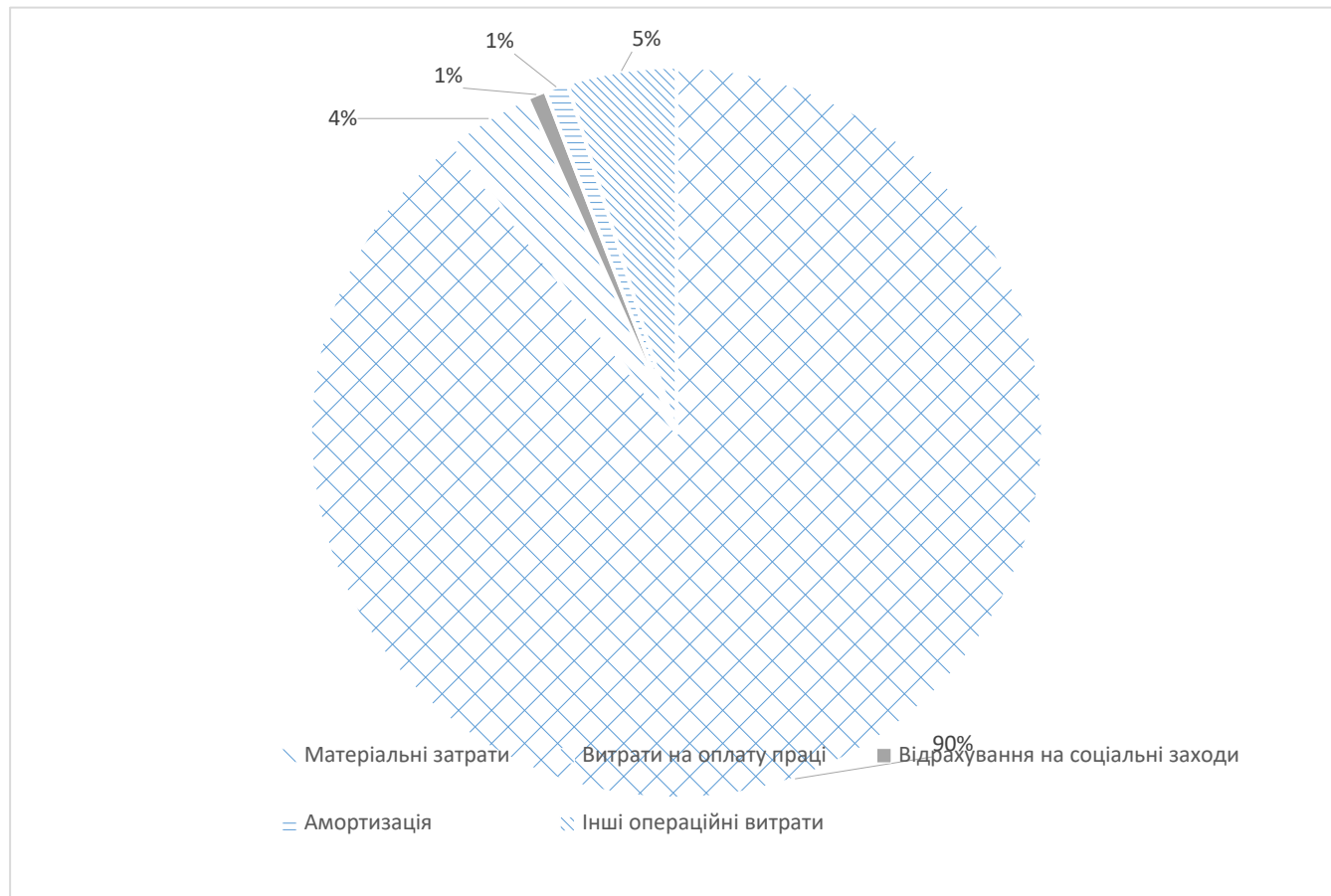


Рис. 2.3 Структура операційних витрат ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» у 2024 році, %

Джерело: розроблено автором за даними [42]

Аналіз відображених на рисунку 2.3 даних дозволяє зробити висновок про те, що у структурі операційних витрат підприємства в порівнянні з 2022 роком відбулися певні зміни. Питома вага матеріальних витрат стала ще більшою (зростання становить 10%), частка інших операційних витрат зменшилася до 5%, а питома вага витрат на оплату праці у 2024 році збільшилася до 4% у загальній у структурі операційних витрат ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб».

За допомогою таблиці 2.3 проаналізуємо показники, що характеризують динаміку та склад основних засобів ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.3

**Рух основних засобів ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» у 2022-2024 рр.,
тис.грн.**

| Показник | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Темп приросту, % |
|-------------------------------|---------|---------|---------|------------------|
| Будинки та споруди | 1446960 | 1521505 | 1567772 | 8,3 |
| Машини та обладнання | 3392027 | 4112968 | 4310877 | 27,08 |
| Транспортні засоби | 31777 | 31758 | 36252 | 14,08 |
| Інструмент, прилади, інвентар | 62574 | 57425 | 64423 | 2,9 |
| Інші основні засоби | 32666 | 29169 | 33088 | 1,3 |
| Оренда | 1851 | 8549 | 12248 | 561 |
| Разом | 4967855 | 5761374 | 6024660 | 21,3 |

Джерело: розроблено автором за даними [42]

Аналіз наведених у таблиці 2.3 даних свідчить, що вартість основних засобів, що перебувають у розпорядженні підприємства протягом останніх трьох років зросла за кожною складовою. Вартість будинків та споруд, яка у 2022 році становила 1446,9 млн. грн., у 2024 році зросла на 120,8 млн. грн. і складає 1567,7 млн. грн. Вартість машин та обладнання підвищилася на 27,08%, до 4310,8 млн. грн. у 2024 році. Аналогічна тенденція спостерігається і за іншими складовими основних засобів ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб», зокрема транспортні засоби (+14,08%), інструмент, прилади, інвентар (+2,9%), інші основні засоби (+1,3%) тощо. Відтак загальна вартість основних засобів підприємства зросла з 4967,8 млн. грн. у 2022 році до 6024,6 млн. грн. У 2024 році, збільшившись на 1056,8 млн. грн., що становить +21,3%.

За допомогою побудови діаграм 2.4 - 2.5 проаналізуємо зміни, що відбулися протягом досліджуваного періоду у структурі основних засобів ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб».

Аналіз даних, відображених на рисунку 2.4, засвідчує, що у 2022 році структура основних засобів ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» характеризувалася переважанням питомої ваги машин та обладнання, що займали 68% від загальної вартості основних засобів.

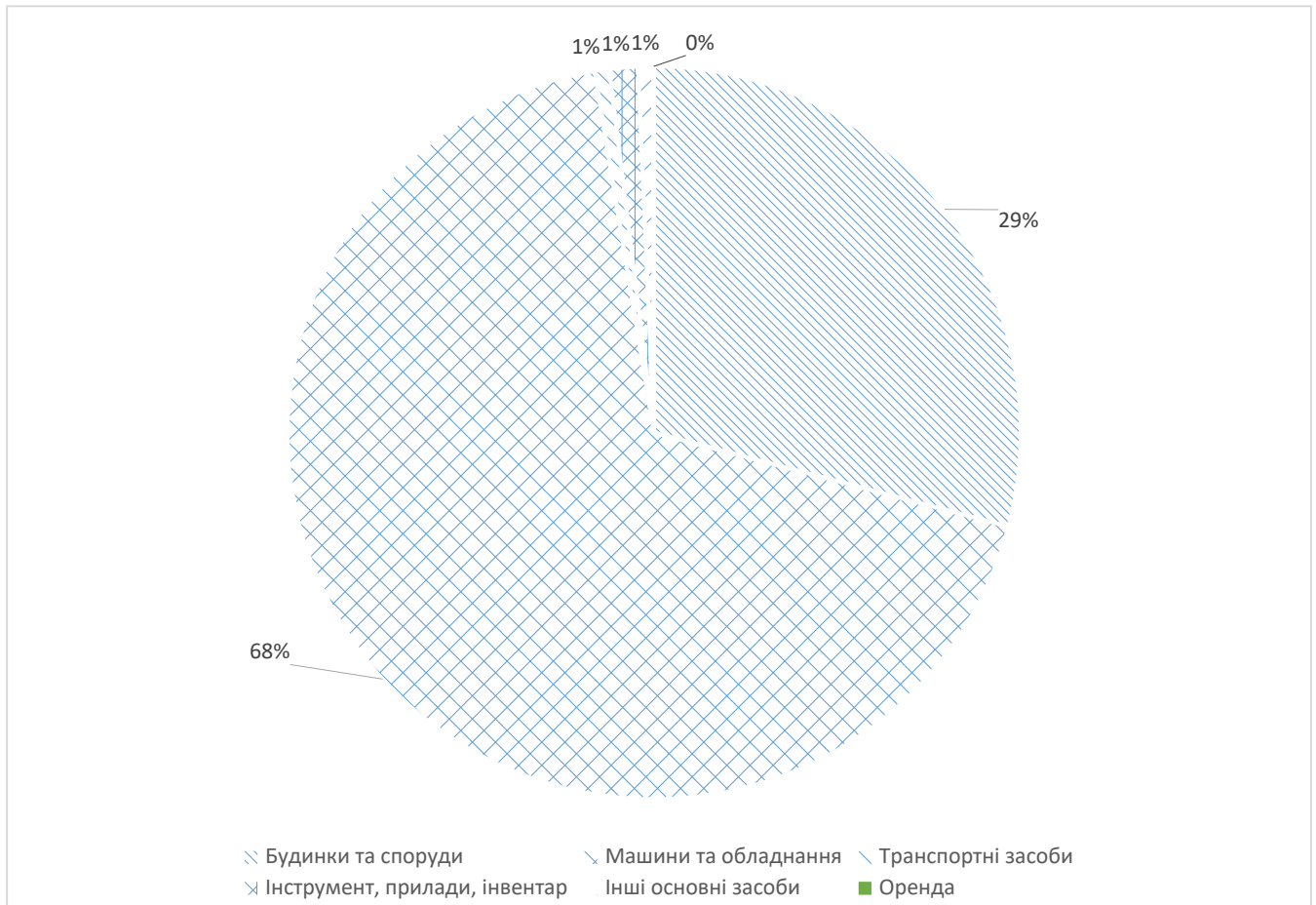


Рис. 2.4 Структура основних засобів ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» у 2022 році,
%

Джерело: розроблено автором за даними [42]

Значну частку у структурі основних засобів підприємства займала також вартість будинків та споруд (29%). Інші складові основних засобів, такі як транспортні засоби, інструмент, прилади, інвентар, інші основні засоби, оренда в сукупності мали питому вагу трохи більшу за 3%.

Наступний рисунок дає змогу проаналізувати структуру основних засобів ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» у 2024 році та порівняти її з показниками 2022 року.

У 2024 році спостерігається зростання до 72% питомої ваги машин та обладнання у структурі основних засобів підприємства та зменшення на 1% частки будинків та

споруд. Інші складові основних засобів разом мали питому вагу близько 3%.

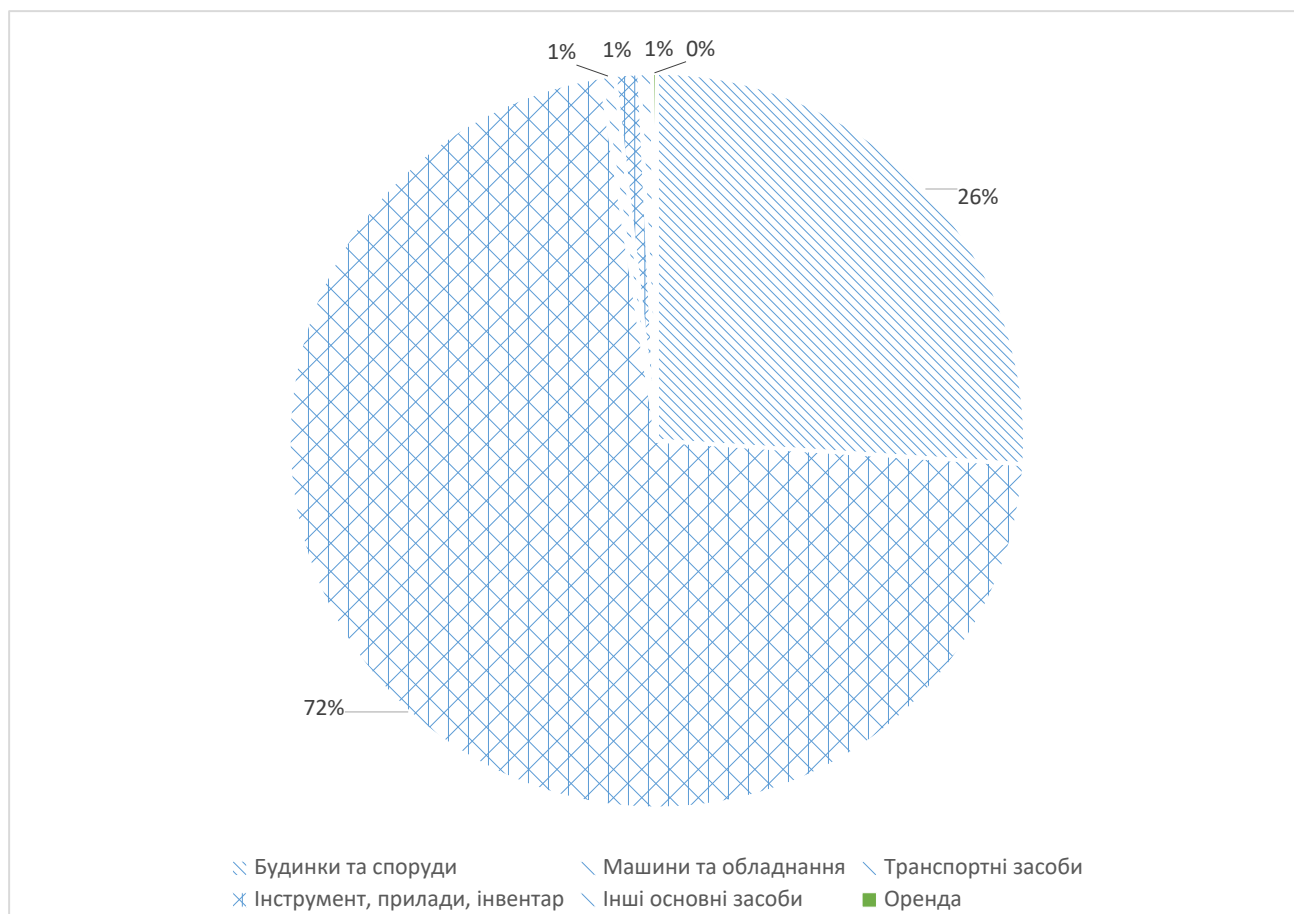


Рис. 2.5 Структура основних засобів ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» у 2024 році, %

Джерело: розроблено автором за даними [42]

Економічне зростання України триває, хоча його темпи останніми місяцями 2024 року були волатильні. Основним рушієм відновлення залишається внутрішній попит, сприяють зростанню також капітальні видатки держави на оборону та стабільна робота експортних логістичних шляхів. Відновлення енергетичної інфраструктури підвищить потенціал економічного зростання. Водночас українській економіці й надалі притаманні структурні вразливості внаслідок війни

2.2. Загальна характеристика підприємства як суб'єкта маркетингової діяльності

ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» – стратегічне підприємство металургійного комплексу України, що демонструє стабільність та здатність до розвитку навіть в умовах воєнних викликів. Підприємство має потужну технологічну базу, міжнародну сертифікацію та високий експортний потенціал.

ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» є одним із провідних виробників безшовних сталевих труб в Україні, що входить до групи ІНТЕРПАЙП.

У період 2022–2024 рр. підприємство функціонувало в умовах військових ризиків, нестабільної логістики та зміни ринкових кон'юнктур, що зумовило трансформацію його маркетингової політики, посилення експортної орієнтації та диверсифікацію каналів збуту.

Світовий ринок сталевих труб у 2022–2024 рр. демонстрував коливання попиту, пов'язані з енергетичною кризою, рецесією у країнах ЄС та зміною логістичних ланцюгів. Основними конкурентами групи INTERPIPE є: Tenaris (Італія), Vallourec (Франція), ТМК (РФ), ChelPipe (РФ), Benteler Steel (Німеччина), ArcelorMittal Tubular Products (ЄС).

На внутрішньому ринку головними конкурентами є Дніпровський трубний завод та Нікопольський завод безшовних труб.

У 2022–2024 рр. INTERPIPE зберігала лідируючі позиції на ринку, Близького Сходу та Північної Африки, а також розширювала експорт до країн ЄС.

Частка експорту у структурі продажів перевищила 85%. Основними напрямками поставок були нафтогазова галузь, машинобудування, енергетика та суднобудування.

На рисунку 2.6 наведено результати SWOT-аналізу ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб».

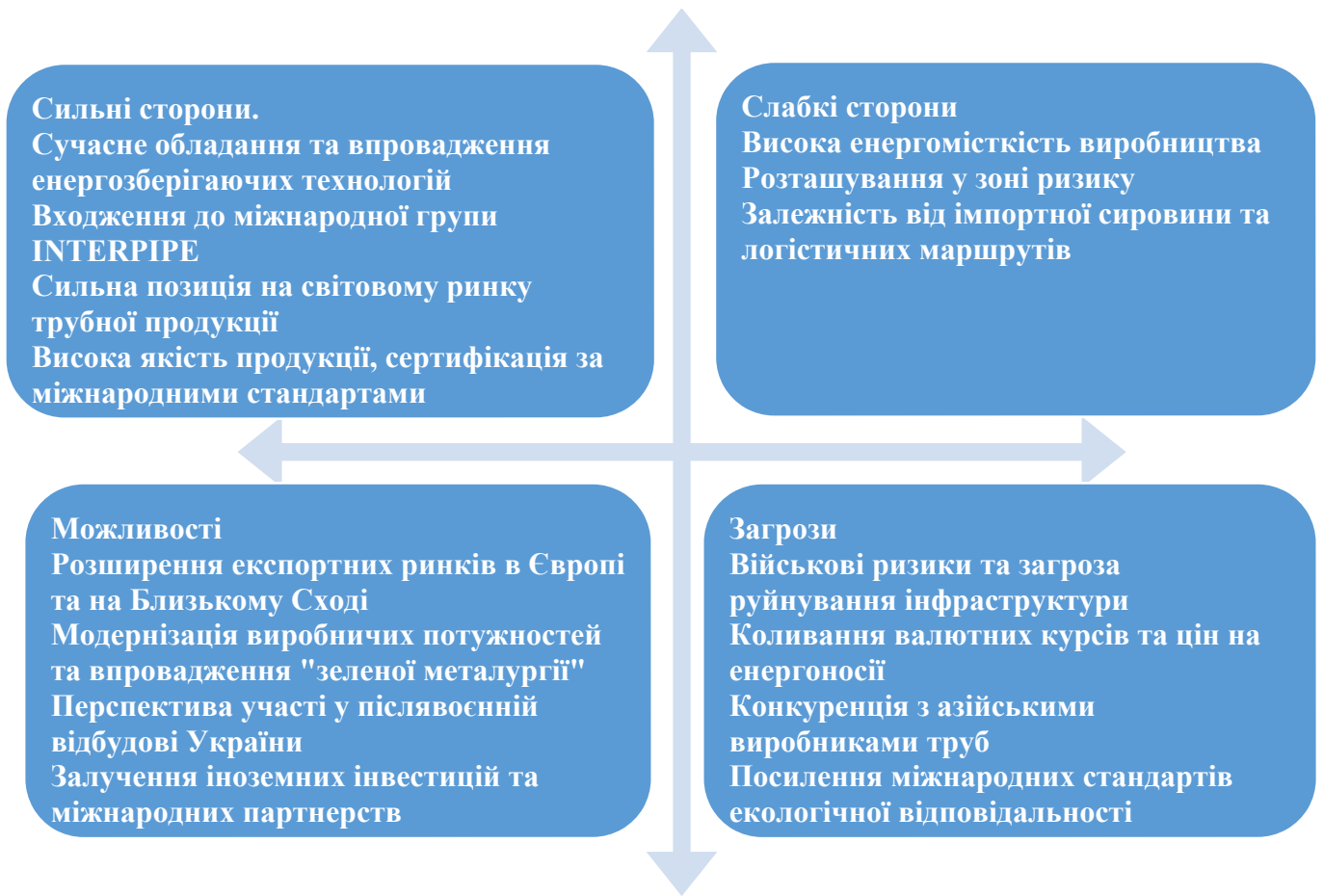


Рис. 2.6 SWOT-аналіз ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб»

Джерело: розроблено автором за даними [42]

За результатами SWOT-аналізу підприємства можемо констатувати, що серед його головних переваг можна відзначити те, що воно є частиною великого промислового холдингу Interpipe, а значить має більш вільний доступ до капіталу, бренду і каналів збуту. Фокус на нішевих безшовних трубах для нафтогазу/машинобуду забезпечує вищу маржинальність порівняно з загальною прокатною продукцією). Наявність сертифікацій та стандартів якості гарантує додаткові конкурентні переваги. Однак, наявні і слабкі сторони, що були виявлені під час SWOT-аналізу, зокрема високі географічні та логістичні ризики через локацію у зоні підвищеної небезпеки. Другим боком спеціалізації є дещо вузька продуктова

лінійка порівняно з великими міжнародними виробниками труб, що обумовлює ризик залежності від кількох сегментів клієнтів. Серед виявлених можливостей відзначимо розширення експорту до ЄС, реалізацію енергетичних проєктів після відновлення інфраструктури. Серед основних загроз відзначимо коливання цін на метал та енергоресурси, військові ризики; конкуренцію з міжнародними виробниками з нижчими витратами.

Аналіз маркетингового комплексу (4P) ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» дозволить більш детально вивчити основні складові маркетингової діяльності підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз маркетингового комплексу (4P) ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб»

| Елемент комплексу маркетингу | Характеристика |
|------------------------------|--|
| Product (Продукт) | Асортимент понад 1500 типорозмірів безшовних, насосно-компресорних та обсадних труб Висока якість сталі, відповідність стандартам API, EN, ISO Розвиток напрямку «green steel» (знижений вуглецевий слід) Оновлення лінії термообробки та контролю якості у 2023 р. |
| Price (Цінова політика) | Гнучке ціноутворення залежно від ринку збуту У 2022 р. зростання цін на 12–15% через підвищення енергетичних витрат У 2023–2024 рр. стабілізація цін Використання валютного хеджування для зниження ризиків |
| Place (Розподіл) | Продаж напряму промисловим споживачам та через торгових представників у Європі, Азії, США Логістика залізничним, автомобільним і морським транспортом через порти Румунії, Польщі та Словаччини З 2023 р. впроваджено Interpipe Smart Supply Chain - час поставки зменшено на 18% |
| Promotion (Просування) | Орієнтація на B2B-сегмент Участь у міжнародних виставках (ADIPEC, Tube Düsseldorf, Made in Steel) Онлайн-презентації, галузеві публікації, SMM (LinkedIn, YouTube) З 2023–2024 рр. digital-платформа «Interpipe Connect» з персональними пропозиціями, онлайн-відстеження замовлень |

Джерело: розроблено автором за даними [42]

Аналіз маркетингового комплексу ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» дозволив визначити, що асортимент продукції підприємства охоплює понад 1500 типорозмірів безшовних труб, насосно-компресорних та обсадних труб. Основними характеристиками є висока якість сталі, відповідність міжнародним стандартам API, EN, ISO. Підприємство активно розвиває напрям «green steel» – виробництво із зниженим вуглецевим слідом. З 2023 року реалізовано оновлення лінії термообробки та контролю якості, що підвищило точність параметрів труб.

У сфері цінової політики стратегія підприємства базується на принципі гнучкого ціноутворення залежно від ринку збуту. У 2022 р. через підвищення енергетичних витрат відбулося зростання цін на 12–15%. У 2023–2024 рр. ціни стабілізувалися, а підприємство впровадило систему контрактного ціноутворення з ключовими партнерами. ІНТЕРПАЙП також використовує механізм валютного хеджування для зниження ризиків.

ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» реалізує продукцію як напряму великим промисловим споживачам, так і через торгових представників у Європі, Азії та США. Логістика здійснюється залізничним, автомобільним і морським транспортом через порти Румунії, Польщі та Словаччини. З 2023 року підприємство використовує цифрову систему управління логістичними процесами (Interpipe Smart Supply Chain), що зменшило час поставки на 18%.

Комунікаційна політика орієнтована на B2B-сегмент і включає участь у міжнародних виставках (ADIPEC, Tube Düsseldorf, Made in Steel), онлайн-презентації, публікації у галузевих виданнях, SMM-комунікації у LinkedIn та YouTube. У 2023–2024 рр. підприємство впровадило digital-платформу для клієнтів – «Interpipe Connect», що забезпечує онлайн-відстеження замовлень, персональні пропозиції та консультації.

Далі скористаємося методикою PESTEL-аналізу для більш глибокого вивчення чинників, що впливають на маркетингову діяльність підприємства (таблиця 2.5).

Проведення PESTEL-аналізу дозволило визначити основні чинники, що

впливають на маркетингову діяльність ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» у 2024 році. Серед політичних чинників особливо слід виділити те, що підприємства працює в регіоні з підвищеними ризиками (Дніпропетровська обл., Нікополь), а це в свою чергу впливає на логістику, імідж і В2В-клієнтів (ризик постачань, страхування). Економічні чинники характеризуються високою залежністю підприємства від енергетичного сектора (ціни на нафту та газ впливають на попит). Інфляція впливає на собівартість металургійної сировини (попереджувальний фактор для ціноутворення).

Таблиця 2.5

**PESTEL-аналіз чинників, що впливають на маркетингову діяльність ТОВ
«ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб»**

| Фактор | Характеристика | Рівень впливу |
|---------------------------------|--|---------------|
| Political (Політичні) | Розташування в зоні підвищеного ризику (Дніпропетровська обл., Нікополь) впливає на логістику, страхування та сприйняття на міжнародних ринках Фактор воєнних ризиків формує обережність В2В-клієнтів | Високий |
| Economic (Економічні) | Попит залежить від цін на нафту й газ (як основних драйверів споживання труб) Девальвація та інфляція підвищують собівартість металургійної продукції Необхідність врахування валютних ризиків і коливань цін при формуванні стратегії | Високий |
| Social (Соціальні) | Необхідність підтримувати імідж стабільного та безпечного роботодавця для утримання персоналу Важливість CSR-комунікацій у регіоні та для партнерів | Середній |
| Technological (Технологічні) | Конкурентні переваги визначаються рівнем технологій гарячої прокатки, контролю якості (NDT), наявністю сертифікацій API, ISO Інвестиції у цифрові системи виробництва та логістики підвищують надійність і швидкість поставок | Високий |
| Environmental (Екологічні) | Підвищені екологічні вимоги на ринках ЄС та інших імпортерах Потреба в прозорій звітності про вуглецевий слід, “зеленій” упаковці та оптимізації логістики | Середній |
| Legal (Правові) | Наявність іноземної юрисдикції власності (Кіпр) вимагає дотримання санкційного комплаєнсу та фінансового контролю Участь у Prozorro передбачає відповідність процедурі публічних закупівель | Середній |

Джерело: розроблено автором за даними [42]

За результатами PESTEL-аналізу бачимо, що найбільш суттєвий вплив на маркетингову діяльність підприємства здійснюють політичні, економічні та технологічні чинники. За допомогою таблиці 2.6 проаналізуємо вказані чинники з точки зору можливостей та загроз, що постають перед підприємством.

Таблиця 2.6

**PESTEL – матриця чинників, що впливають на маркетингову діяльність
ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб»**

| Фактор | Ризики | Можливості | Рівень впливу |
|---------------------------------|--|---|---------------|
| Political (Політичні) | Логістичні ризики, страхування, зниження довіри клієнтів | Можливість використати державні програми підтримки бізнесу | Високий |
| Economic (Економічні) | Зростання собівартості, валютні коливання | Оптимізація витрат, валютне хеджування | Високий |
| Social (Соціальні) | Втрата кваліфікованих кадрів | Підвищення іміджу через CSR та соціальні ініціативи | Середній |
| Technological (Технологічні) | Відставання від конкурентів | Інвестування у сучасні технології, автоматизація, цифровізація | Високий |
| Environmental (Екологічні) | Суворі еко-норми, штрафи | Вихід на «зелені» ринки, підвищення репутації | Середній |
| Legal (Правові) | Санкційні ризики, комплаєнс, Prozorro | Можливість підвищити прозорість та відповідність регуляторним вимогам | Середній |

Джерело: розроблено автором за даними [42]

Потреба в безпечному та стабільному іміджі роботодавця є важливою для найму й утримання кваліфікованих кадрів у регіоні. Конкурентоспроможність залежить від технологій гарячої прокатки, контролю якості (NDT), сертифікацій (API, ISO). Інвестування в цифрові системи управління виробництвом підвищує гнучкість поставок. Суттєвим екологічним чинником є зростаючий тиск на еко-стандарти в ЄС та на інших експортних ринках – потреба в екологічно відповідальній звітності та «зеленої» упаковці/логістиці. Власність через кіпрську компанію та зовнішньоторговельні контракти вимагають уваги до комплаєнсу, ризиків

зовнішньоекономічних операцій і процедур державних закупівель. Дані реєстрів показують активну участь у Prozorro.

На основі проведеного SWOT та PESTEL аналізу проведемо ранжування основних стратегій, об'єднуючи внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони) із зовнішніми (можливості та загрози) для досягнення цілей.

Таблиця 2.7

TOWS-матриця пріоритетності стратегій ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб»

| TOWS-комбінація | Стратегічний акцент | Стратегічні дії | Оцінка важливості (1–5) |
|------------------------------|---|---|-------------------------|
| S–O (сили – можливості) | Використання бренду та сертифікацій | Використати сильний бренд Interpipe, API/ISO сертифікації для укладення довгострокових контрактів з ЕРС-підрядниками в ЄС та Східній Європі | 5 |
| W–O (слабкості - можливості) | Диверсифікація продуктів і сервісів | Розширити продуктову лінійку, запровадити value-added послуги й сервісні угоди (SLA) для зменшення залежності від вузького сегмента | 4 |
| S–T (сили-загрози) | Підвищення ефективності та енергоефективності | Використати наявні виробничі потужності для оптимізації енергоспоживання та зниження собівартості під час коливань ринку | 5 |
| W–T (слабкості - загрози) | Управління ризиками та довірою клієнтів | Посилити комунікацію щодо гарантій поставок, запровадити страховий пул для клієнтів через ризикове розташування підприємства | 4 |

Джерело: розроблено автором за даними [42]

Завдяки побудові TOWS-матриці вдалося перетворити результати SWOT-аналізу в конкретні стратегії, об'єднуючи внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони) із зовнішніми (можливості та загрози) для досягнення цілей, зокрема рекомендується продовжувати використовувати бренд Interpipe і можливості міжнародної сертифікації для виходу на довгострокові контракти з ЕРС-підрядниками у ЄС та країнах Східної Європи; диверсифікувати продуктову лінійку, запропонувати value-added послуги і сервісні угоди (SLA), щоб зменшити залежність від вузьких ринків; підвищити ефективність виробництва й енергоефективність, щоб бути конкурентнішим при

коливаннях цін; посилити комунікацію про безпеку поставок і страховий пул для клієнтів, щоб компенсувати локаційні ризики.

Завершуючи огляд маркетингової діяльності підприємства зазначимо, що ринок безшовних труб продовжує залежати від глобальної енергетичної кон'юнктури. У період воєнних ризиків Україна стикається зі значними логістичними викликами, проте попит з боку нафтогазових компаній та інженерних підприємств у ЄС зростає. Високими залишаються і ризики перебоїв у виробництві, що вимагає підвищених інвестицій у страхові запаси, стратегічне партнерство з логістичними операторами та цифровий моніторинг. Глобальні виробники (Tenaris, Vallourec, ТМК) утримують високу частку ринку. Перевага Інтерпайпу – локальна присутність, конкурентна ціна та гнучкість виробничих циклів. Сучасний B2B ринок трубною продукції переходить до моделі Digital Procurement. Рекомендовано впровадити оновлений B2B-кабінет із можливістю запиту технічної документації, конфігурування продукції (CPQ) та відстеження замовлень. Для ринків ЄС критично важливими є ESG-показники, зокрема викиди CO₂ та енергоефективність. Публікація щорічних звітів забезпечує підвищення довіри закупівельних департаментів.

Отже, основними стратегічними напрямками маркетингової діяльності ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» у 2022–2024 рр. були: підтримка частки ринку в умовах воєнних обмежень; диверсифікація збутових ринків; цифровізація процесів продажу та обслуговування клієнтів; перехід до ESG-орієнтованого бренду; формування іміджу екологічно відповідального виробника сталі.

Завдяки впровадженню CRM-системи та автоматизації комунікацій з клієнтами було досягнуто підвищення рівня задоволеності клієнтів на 23%.

Показники ефективності маркетингу оцінювалися за зростанням обсягів продажів, географією експорту та фінансовими результатами.

Загальний обсяг реалізації трубною продукції групи INTERPIPE зріс на 8,5% у 2023 році та ще на 6,2% у 2024 році. Обсяг експорту до країн ЄС збільшився з 18% у

2022 р. до 27% у 2024 р. Рівень впізнаваності бренду серед промислових клієнтів Європи зріс на 15%.

Маркетингова діяльність ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» у 2022–2024 рр. характеризується стабільністю, адаптивністю та високим рівнем інтеграції з глобальними ринками. Підприємство демонструє ефективність у цифровізації процесів продажу, впровадженні інновацій та підтриманні іміджу технологічного лідера галузі.

Подальший розвиток маркетингу має бути спрямований на розширення digital-комунікацій, формування стійкого бренду «зеленої металургії» та підвищення клієнтоорієнтованості через використання великих даних та аналітичних платформ.

2.3 Аналіз діяльності служби логістики на підприємстві

У 2024 році металургійна галузь України показала суттєве зростання. Найбільший приріст зафіксовано у виробництві сталі - на 21,6%. Обсяг виробництва чавуну зріс на 18,1% порівняно з 2023 роком, досягнувши 7 млн тонн. У 2023 році цей показник становив 6 млн тонн. Найкращу динаміку було зафіксовано в січні 2024 року - приріст склав 44,5% (554 700 тонн проти 383 900 тонн у 2023 році). Виробництво сталі збільшилося на 21,6% - з 6,2 млн тонн у 2023 році до 7,6 млн тонн у 2024 році. Найбільший приріст було зафіксовано у січні: показник зріс на 91,6% (544 000 тонн порівняно з 283 900 тонн у 2023 році). Обсяги виробництва прокату у 2024 році зросли на 15,8% - з 5 млн тонн у 2023 році до 6,2 млн тонн. Січень також став рекордним місяцем за темпами зростання: приріст становив 75,9% (453 000 тонн проти 257 000 тонн у попередньому році).

Після початку повномасштабної війни Україна втратила два великих металургійних заводи ММК ім. Ілліча та «Азовсталь», які виплавляли 40% сталі в країні та були зруйновані в ході боїв за Маріуполь. Крім того, заводи, які залишилися працювати, були змушені знизити завантаження через закриття морських портів, що

викликало проблеми зі збутом продукції. Металургійні компанії були вимушені переорієнтуватись на залізничну логістику, та відвантажувати продукцію в країни ЄС. Лише на початку осені 2023 року з портів «Одеса» та «Південний» вийшли перші судна з продукцією українських металургів та гірників, що фактично означало завершення морської блокади для української металургії. У 2023 році українськими металургійними підприємствами було вироблено 5,37 млн т металопрокату, що становить 100,4% відносно аналогічного періоду 2022 року. За минулий рік українські металурги суттєво наростили поставки на внутрішній ринок, але скоротили експорт. Отже, в Україні подовжуються явища, які суттєво впливають на діяльність Товариства. Це бойові дії в Україні, а також коливання української валюти, яка не є вільно конвертованою за межами України, валютні обмеження і контроль, висока інфляція, нестача обігових коштів, постійне та досить різке зростання цін на сировину та послуги і тому подібне.

У таблиці 2.8 розглянемо особливості функціонування логістичних підрозділів підприємства.

Таблиця 2.8

Характеристика логістичних служб ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб»

| Логістичний напрям | Функції | Особливості |
|-------------------------------|---|--|
| Виробничо-складська логістика | Зберігання готової продукції, внутрішньозаводське переміщення | Використання електронного обліку, штрих-кодування |
| Транспортна логістика | Формування маршрутів, вибір перевізників, контроль оплати | Основні перевезення – залізничним транспортом до портів ЄС |
| Експортна та митна логістика | Оформлення сертифікатів, контроль документів | Висока частка контрактів INCOTERMS FCA, CFR, DAP |
| Цифрова логістика | Автоматизація планування, аналітика доставки | Впроваджена система Interpipe Smart Supply Chain |
| Клієнтська логістика | Зворотний зв'язок, відстеження поставок | З 2023 року – онлайн-платформа Interpipe Connect |

Джерело: розроблено автором за даними [42]

ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» – один із ключових виробників безшовних труб

в Україні, продукція якого експортується у понад 80 країн світу. Логістична діяльність підприємства охоплює:

- складську логістику (зберігання трубної продукції, комплектування);
- транспортну логістику (залізничні, автомобільні, морські перевезення);
- експортну логістику (митне оформлення, страхування, координація з трейдерами);
- цифрову логістику (SAP, Smart Supply Chain, відстеження замовлень);
- взаємодію із сервісними центрами Interpipe та трейдерами.

Основними логістичними функціями, що реалізуються на підприємстві є зберігання готової продукції, внутрішньозаводське переміщення, формування маршрутів, вибір перевізників, контроль оплати, оформлення сертифікатів, контроль документів, автоматизація планування, аналітика доставки, зворотний зв'язок, відстеження поставок. Широко застосовуються засоби електронного обліку, штрих-кодування, впроваджено систему Interpipe Smart Supply Chain та онлайн-платформу Interpipe Connect. В умовах бойових дій основні перевезення здійснюються залізничним транспортом до портів ЄС.

У таблиці 2.9 наведено дані щодо загального обсягу перевезень вантажів ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» у 2022-2024 років.

Таблиця 2.9

**Динаміка обсягів перевезень ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» за період
2022-2024 рр., (тис. тонн)**

| Показник | Роки | | | Темп росту 2023/2022,% | Темп росту 2024/2023,% |
|-----------------|------|------|------|---------------------------|---------------------------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | | |
| Вхідні вантажі | 350 | 400 | 420 | 14,3 | 5,0 |
| Вихідні вантажі | 320 | 370 | 390 | 15,6 | 5,4 |

Джерело: розроблено автором за даними [42]

Протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання обсягів як вхідних, так і вихідних вантажів. Слід відзначити, що 2022 рік, який є базовим для даного

періоду, характеризувався початком повномасштабних бойових дій на території України, що не могло не позначитися негативно на здійсненні логістичних процесів. Два наступні роки характеризуються поступовим пристосуванням підприємства до реалій та зростанням товарообігу. Основними видами вантажів на підприємстві є сталева заготовка, допоміжні матеріали, готові труби.

За допомогою рисунку 2.7 наочно представимо динаміку обсягів перевезень ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» за період 2022-2024 рр.

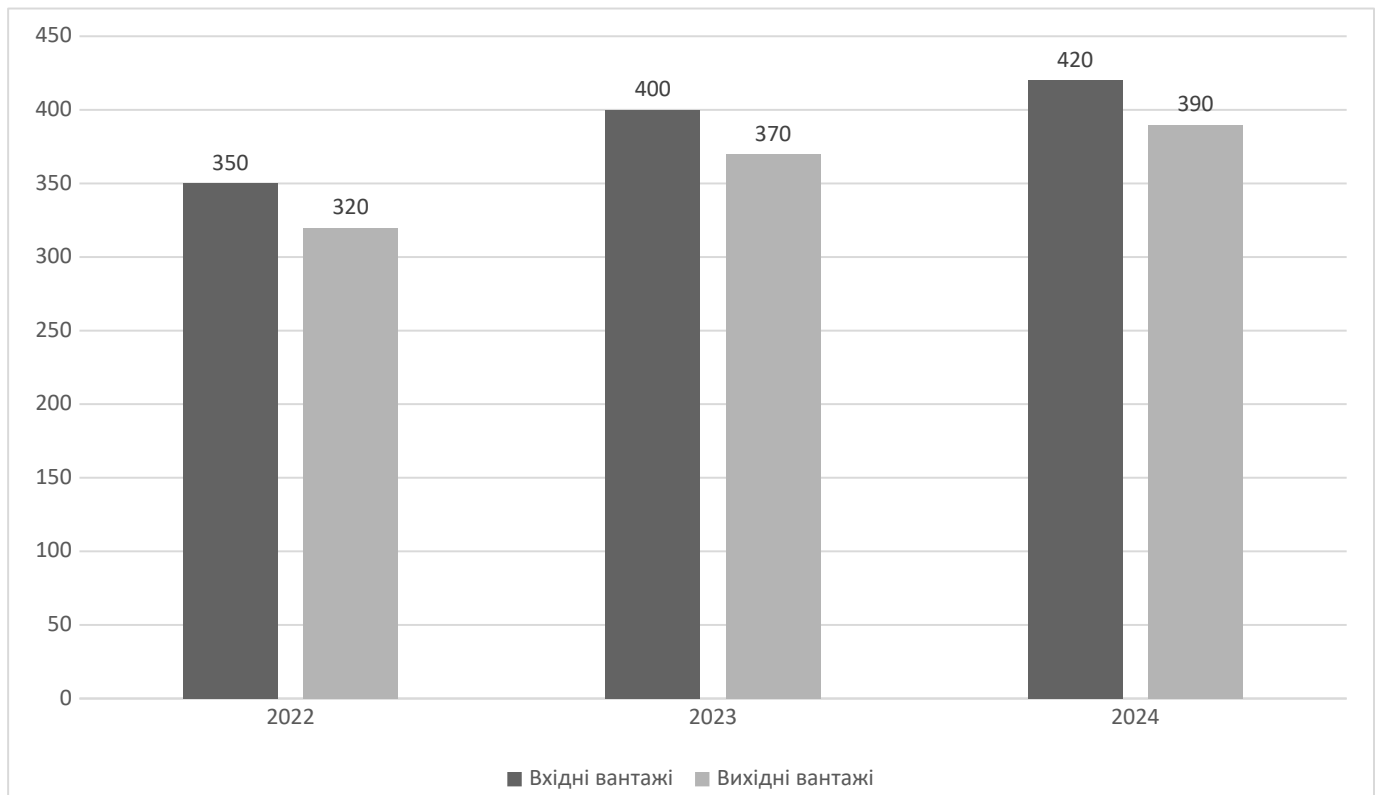


Рис. 2.7 Динаміка обсягів перевезень ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» за період 2022-2024 рр., (тис. тонн)

Джерело: розроблено автором за даними [42]

Аналіз представлених на рисунку даних дає змогу зробити наступні висновки: протягом періоду, що розглядається обсяг вхідних вантажів переважає над обсягом

вихідних. Обидва показники демонструють динаміку до зростання. Якщо у 2022 році на підприємство надійшло 350 тис. т. вантажів, то у 2024 році вже 420 тис. т., тобто зростання становить 5%. Аналогічні тенденції спостерігаються й щодо вантажів, які надходять на зовні – у 2022 році було поставлено контрагентам 320 тис. т. вантажів, а у 2024 році їх обсяг зріс до 390 тис. т., збільшення складає 5,4%. Загалом динаміка товарообігу свідчить про поживлення логістичних процесів на ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб», що є позитивною ознакою здійснення ним господарської діяльності.

У таблиці 2.10 наведено динаміку показників, що характеризують питомі логістичні витрати підприємства в розрахунку на тонну перевезених вантажів. За даними таблиці можемо зробити висновок, що логістичні витрати ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» у 2022-2024 роках демонструють тенденцію до зростання.

Таблиця 2.10

Динаміка логістичних витрат в в розрахунку на тонну перевезених вантажів ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» у 2022-2024 рр.

| Рік | Загальні логістичні витрати (млн. грн.) | Обсяг вихідних вантажів (тис. тонн) | Питомі витрати (грн./тонна) |
|------|---|-------------------------------------|-----------------------------|
| 2022 | 512 | 320 | 1600 |
| 2023 | 740 | 370 | 2000 |
| 2024 | 819 | 390 | 2100 |

Джерело: розроблено автором за даними [42]

Збільшується як загальна сума логістичних витрат, так і обсяг переміщених вантажів. Також достатньо суттєво зросли і питомі логістичні витрати на тонну перевезених вантажів. На рисунку 2.8 наочно відображена динаміка даних показників.

У 2022 році загальна сума витрат на логістику ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» становила 512 млн. грн, збільшившись у наступному році до 740 млн. грн. (+228 млн. грн.). У 2024 році цей показник досяг рівня 819 млн. грн., що на 79 млн. грн. більше значення попереднього року та на 307 млн. грн. перевищує рівень 2022 року. Обсяги

вихідних вантажів підприємства також характеризуються зростанням: з 320 млн. т. у 2022 році до 390 млн. т. у 2024 році.

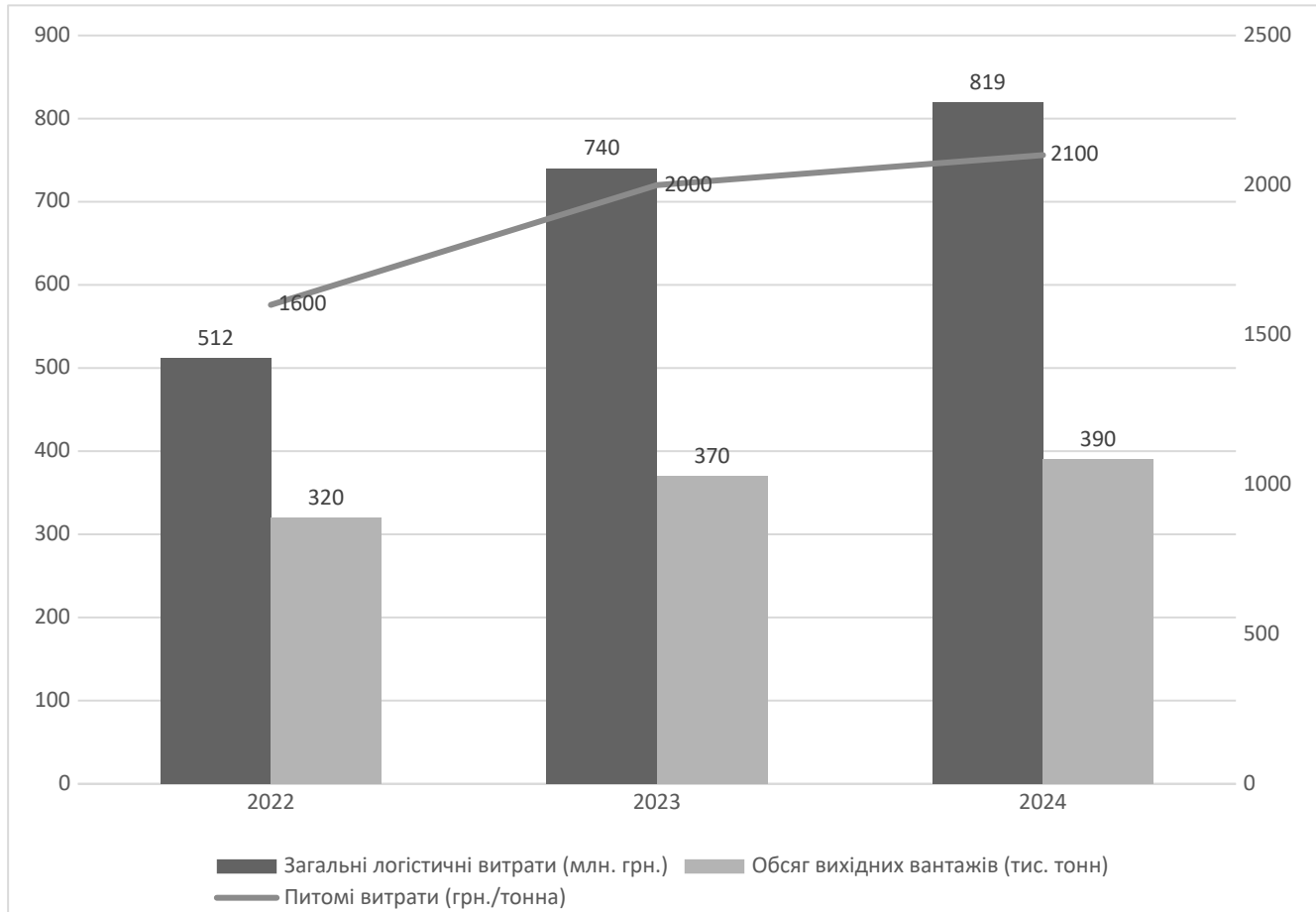


Рис. 2.8 Динаміка основних логістичних показників ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» за період 2022-2024 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [42]

Логістична діяльність підприємства за досліджуваний період характеризується суттєвим зростанням витрат на тонну перевезених вантажів: з 1600 грн./т у 2022 р. до 2100 грн./ у 2024 р., тобто має місце збільшення витрат в розрахунку на тонну переміщених вантажів на 31,2%. Таке збільшення витрат на логістику здебільшого обумовлене об'єктивними причинами, серед яких можна виділити різке зростання

витрат через переорієнтацію з морських шляхів на наземні та зростання цін на паливо; збільшення логістичних витрат через перевантаження західних прикордонних переходів та необхідність використання дорогих мультимодальних схем.

ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» розраховує на можливе зниження логістичних витрат завдяки відкриттю альтернативних морських коридорів (хоча й обмежене) та налагодженню сталих партнерських схем.

У таблиці 2.11 наведено дані щодо основних складових витрат на логістику по досліджуваному підприємству в розрахунку на тонну вантажів.

У структурі логістичних витрат для підприємства-експортера в умовах війни можна виділити три основні блоки, які зазнали найбільших змін: транспортні витрати, витрати на перевалку/складування та інші (адміністративні/митні) витрати.

Таблиця 2.11

**Основні складові логістичних витрат ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» у
2022-2024 рр., грн./т.**

| Складова | 2022 | 2023 | 2024 | Темп приросту, % |
|--|------|------|------|---------------------|
| Транспортні витрати | 1000 | 1250 | 1350 | 35 |
| Перевалка/складування | 350 | 500 | 450 | 28,6 |
| Інші витрати (мито, адміністративні тощо) | 250 | 250 | 300 | 20 |
| РАЗОМ | 1600 | 2000 | 2100 | 31,25 |

Джерело: розроблено автором за даними [42]

За всіма складовими логістичних витрат спостерігається достатньо велике зростання. Найсуттєвіше збільшення протягом досліджуваного періоду (на 35%) демонструють транспортні витрати. Для більш наочного відображення представлених даних, побудуємо відповідну діаграму (рис. 2.9).

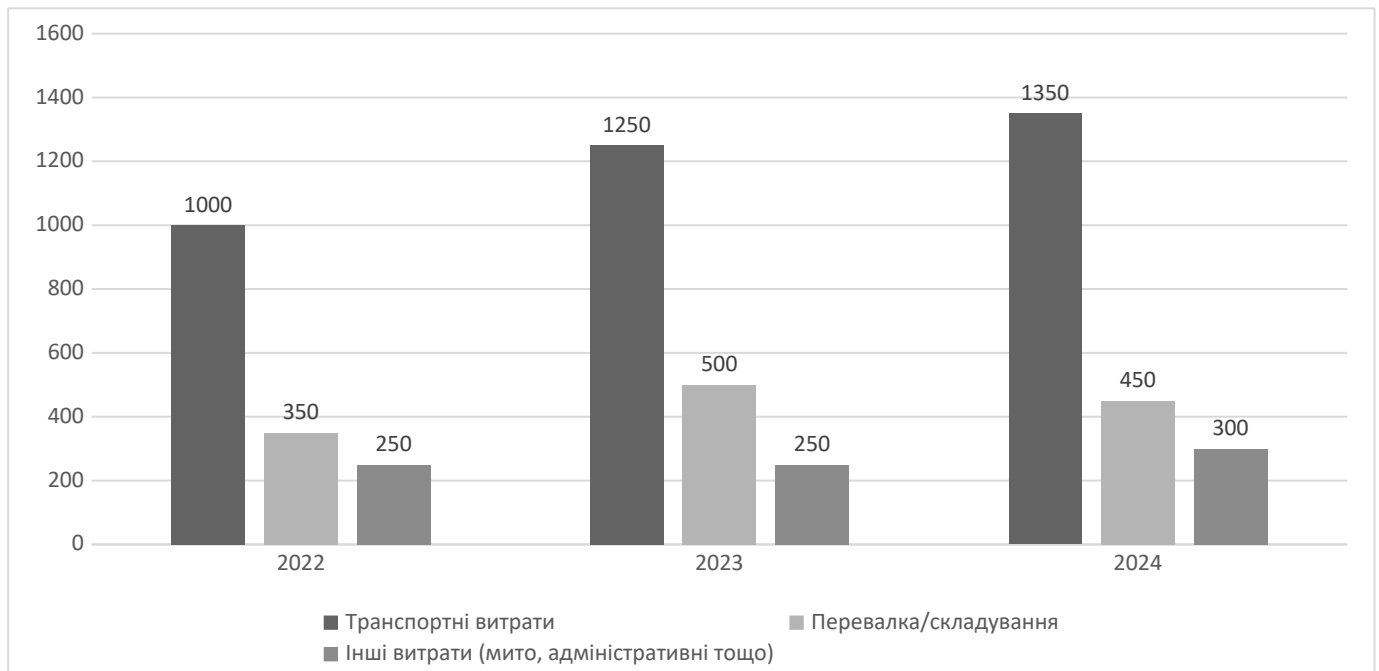


Рис. 2.9 Основні складові логістичних витрат ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тюб» за період 2022-2024 рр., грн./т.

Джерело: розроблено автором за даними [42]

За даними таблиці 2.11 та рисунку 2.9, бачимо, що найбільшу частку у структурі логістичних витрат підприємства займали транспортні, розмір яких у 2024 році становив 1350 грн. у розрахунку на тонну вантажу. Другу сходинку займають витрати на перевалку та складування (450 грн./т. у 2024 році) і найменша частка належить іншим витратам. Ця ж тенденція характерна для усього періоду, що розглядається. Загальна сума питомих витрат на логістику зросла з 1600 грн./т. у 2022 році до 2100 грн./т. у 2024 році, що становить збільшення на 31,25%.

У таблиці 2.12 наведемо інформацію щодо ефективності здійснення логістичних операцій ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тюб» у 2022-2024 роках.

Аналіз, представлений у таблиці 2.12 фокусується на трьох критично важливих сферах: витрати (cost), час (time) та якість/надійність (quality/reliability). Витрати на

логістику різко зросли у 2022 році через переорієнтацію з морських шляхів на наземні та зростання цін на паливо.

Таблиця 2.12

**Динаміка показників ефективності логістичної діяльності ТОВ
«ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» у 2022-2024 рр.**

| Показники | Роки | | | Темп зростання 2024 р. до 2022 р., |
|---|------|------|------|---------------------------------------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | |
| Частка логістичних витрат у структурі собівартості, % | 12 | 18 | 16 | 1,33 |
| Середній час доставки, днів | 25 | 20 | 18 | 0,72 |
| Коефіцієнт виконання замовлень вчасно (ОТІФ) | 70 | 85 | 90 | 1,28 |

Джерело: розроблено автором за даними [42]

У 2023 році відбулося подальше зростання, спричинене перевантаженням західних прикордонних переходів та необхідністю використання дорогих мультимодальних схем. Відтак, логістичні підрозділи в 2022-2023 роках були змушені пожертвувати оптимізацією витрат заради забезпечення фізичної можливості експорту. Зниження у 2024 році свідчить про успішну адаптацію та пошук більш сталих, хоча й все ще дорогих, рішень. Що стосується показника середнього часу доставки (lead time) до європейського порту, то у 2022 році зафіксовано його найвищий рівень за весь досліджуваний період. Це пов'язано з тим, що саме на 2022 рік припадає початок війни, а отже хаос, черги на кордонах та відсутність налагоджених маршрутів. З 2023 року логістичні служби починають налагоджувати процедури перевалки, оптимізувати митне оформлення та визначають менш завантажені прикордонні переходи. У 2024 році спостерігається подальше, але менш значне покращення за рахунок цифрових рішень та довгострокових контрактів із перевізниками. Отже, скорочення середнього часу доставки у 2023-2024 роках є прямим доказом підвищення операційної ефективності та стійкості логістичного ланцюга компанії в умовах кризи.

Це позитивно впливає на планування виробництва та задоволеність клієнтів. Наступний рисунок дозволяє представити наведену у таблиці 2.12 інформацію у більш наочній формі.

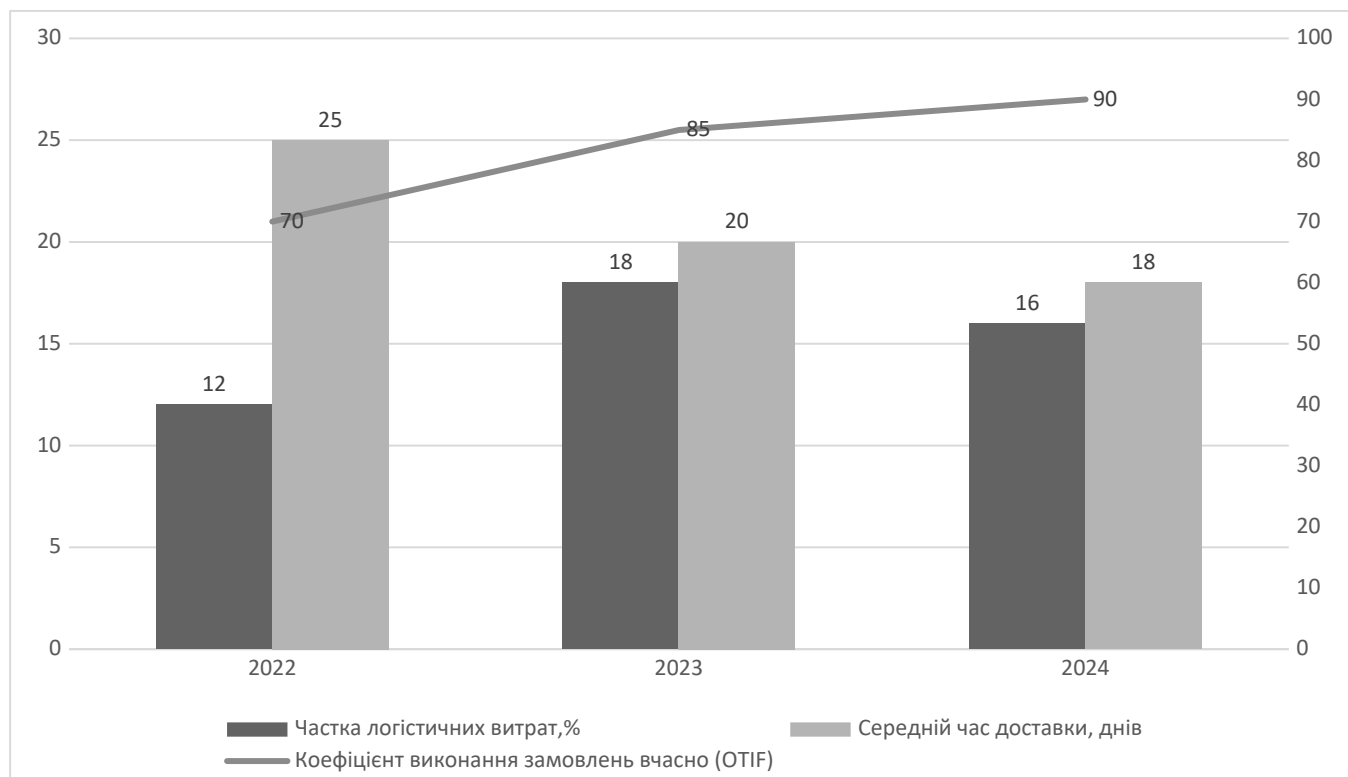


Рис. 2.10 Основні показники ефективності логістичної діяльності ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» у 2022-2024 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [42]

Значення коефіцієнту виконання замовлень (OTIF) найнижчого рівня досягло у 2022 році, що було викликано непередбачуваними затримками (ракетні удари, комендантська година, блекаути) та зривами графіка залізничних перевезень. У 2023 році спостерігається значне відновлення даного показника, що було досягнуто за рахунок формування буферних запасів за кордоном та реалістичнішого планування логістичних операцій (закладання додаткового часу в графік). У 2024 році досягнуто подальшого зростання значення коефіцієнту виконання замовлень, але наближення до

довоєнного рівня (>95%), можливе лише за умови покращення безпекової ситуації та відновлення повноцінної роботи портів.

Таким чином, логістичні операції ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» у 2022–2024 роках характеризуються взаємовиключною динамікою. З одного боку спостерігається зниження ефективності витрат – зростання питомих витрат на тонну вантажу. З іншого боку підвищується операційна ефективність (час та якість) логістичних процесів, що проявляється у покращенні показників середнього часу доставки та коефіцієнта виконання замовлень вчасно.

Це означає, що логістичні підрозділи ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» успішно досягли своєї головної мети у кризовий період: забезпечення сталості та надійності експорту, навіть ціною значного зростання логістичних витрат.

Через затяжний характер війни в Україні проблема безпеки є викликом для подальшого стабільного розвитку економічного та фінансового сегментів в Україні, а операційне середовище залишається ризикованим і з високим рівнем невизначеності.

В результаті війни підприємство зазнало низки порушень та операційних проблем у своїй господарській діяльності. Постачання продукції морем для іноземних клієнтів становлять близько 40% від загального обсягу продажів, постачання автотранспортом до Європи – ще майже 50%. Товариство в 2024 році підтримує налагоджені ланки постачання після складного 2022 року, завдяки чому збережено існуючих клієнтів. Не було відзначено істотних перебоїв з постачання заготовки та матеріалів, більшість таких поставок здійснюється із вітчизняних джерел без серйозних логістичних проблем. - Завдяки розробці нових продуктів ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» продовжило збільшувати свою присутність в Європі, посилила позиції в Америці, виконувало важливі замовлення для Близького Сходу.

Незважаючи на складну ситуацію, заблоковані морські порти та військові дії, підприємству вдалось перенаправити канали продажів та ланцюги постачань матеріалів для продовження своєї операційної діяльності. Під час війни ТОВ

«ІНТЕРПАЙП Ніко Тьоб» завершило реалізацію великого інвестиційного проєкту із будівництва нового відділу термічної обробки труб вартістю більш ніж \$40 млн.

ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьоб» має достатній рівень ліквідності для забезпечення виконання всіх своїх короткострокових зобов'язань. На думку керівництва підприємства, воно має достатній запас міцності та здатності провадити операційну діяльність у найближчому майбутньому.

Ключові логістичні труднощі українського експорту були подолані. Морський коридор безперебійно працює, проте час від часу виникають загрози для сухопутного транзиту товарів на окремих ділянках кордону. Посилюються ризики для експорту продукції металургії з огляду на дефіцит коксівного вугілля вітчизняного видобутку.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено комплексний аналіз системи управління маркетингово-логістичною діяльністю ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ». Дослідження фінансово-економічного стану підтвердило статус підприємства як одного з лідерів галузі, проте виявило тенденцію до зростання питомих логістичних витрат. Аналіз діяльності служби логістики показав, що основні труднощі пов'язані з дестабілізацією традиційних експортних коридорів та необхідністю переорієнтації на мультимодальні перевезення. Проведений SWOT-аналіз ідентифікував критичний розрив: високий рівень технологічності виробництва контрастує з недостатньою автоматизацією процесів взаємодії між відділом маркетингу та транспортним департаментом. Виявлено, що відсутність єдиної системи ключових показників ефективності (KPI), які б об'єднували маркетингові та логістичні цілі, призводить до «конфлікту цілей» (наприклад, прагнення маркетингу до максимального асортименту проти прагнення логістики до мінімізації складських запасів). Це обґрунтовує

необхідність розробки нової стратегічної моделі управління, яка б базувалася на принципах збалансованості та цифровізації.

Незважаючи на складну ситуацію, заблоковані морські порти та військові дії, підприємству вдалось перенаправити канали продажів та ланцюги постачань матеріалів для продовження своєї операційної діяльності. Під час війни ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» завершило реалізацію великого інвестиційного проєкту із будівництва нового відділу термічної обробки труб. ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» має достатній рівень ліквідності для забезпечення виконання всіх своїх короткострокових зобов'язань. Підприємство має достатній запас міцності та здатності провадити операційну діяльність у найближчому майбутньому.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВО-ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Сучасні інструменти удосконалення маркетингово-логістичної діяльності підприємства

В умовах глобальної конкуренції та швидких змін ринкових умов зростає потреба у вдосконаленні управлінських підходів, які забезпечують стійкість та конкурентоспроможність підприємств. Поряд з прискореним впровадженням концепції стратегічного управління сфера виробництва дедалі частіше звертається до концепції логістики [13]. Логістика сьогодні є важливим елементом стратегічного управління, оскільки ефективне управління ланцюгами постачання допомагає знижувати витрати, забезпечувати оптимізацію використання ресурсів та підвищувати рівень обслуговування клієнтів. Впровадження сучасних логістичних підходів, таких як інтегровані системи управління, автоматизація складських процесів та використання цифрових технологій, сприяє швидкому реагуванню на зміни попиту та забезпечує гнучкість виробничих процесів.

З огляду на ключові виклики, що були виявлені під час аналізу діяльності ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тюб» (війна, загроза блокади морських портів) та стратегічні успіхи (зростання продажів на 32%, зокрема в Європі), розроблено напрями удосконалення маркетингово-логістичної діяльності, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та операційної ефективності в умовах переорієнтованих ринків: впровадження інтегрованої системи планування продажів та операцій (Sales and Operations Planning – S&OP) на базі IT-рішень; розвиток стійкої мультимодальної експортної логістики через створення спеціалізованого «сухого порту» (хабу) на

західному кордоні; інтеграція принципів «зеленої логістики» (Green Logistics) у процеси дистрибуції. Далі більш детально розглянемо наведені пропозиції.

Система планування продажів та операцій (S&OP) – це щомісячний, ітеративний процес, який об'єднує та синхронізує стратегічні, маркетингові, фінансові та операційні плани компанії. Його основна мета – узгодити попит (прогнози продажів) та пропозицію (виробничі та логістичні потужності) на горизонті від 3 до 18 місяців.

Таблиця 3.1

Ключові принципи та цілі системи планування продажів та операцій

| Принцип | Характеристика |
|--------------------------------|---|
| Синхронізація | Забезпечення єдиного, узгодженого плану, який приймається всіма функціональними підрозділами (маркетинг, продажі, фінанси, виробництво, логістика). |
| Горизонт планування | Фокус на середньостроковому плануванні (3–18 місяців), що дозволяє приймати тактичні рішення (закупівля обладнання, наймання персоналу, укладання транспортних контрактів). |
| Управління виключеннями | Процес зосереджується на вирішенні критичних розбіжностей між попитом і пропозицією, які виходять за межі нормативних допусків. |
| Взаємодія з вищим керівництвом | Завершальний етап – обов'язкове затвердження плану вищим керівництвом, що забезпечує алокацію ресурсів і стратегічну підтримку. |

Джерело: розроблено автором за даними [48, 54]

]

Основними цілями впровадження на ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» такої системи є:

- підвищення точності прогнозування, мінімізація розривів між фактичними продажами та виробничим планом;
- зниження операційних витрат завдяки оптимізації рівнів запасів (сировини та готової продукції) та уникнення дорогих позапланових перевезень;
- покращення сервісу, збільшення показника OTIF (On-Time-In-Full), що є критичним для європейських та американських клієнтів;

- стійкість логістики шляхом забезпечення наявності необхідних транспортних потужностей (особливо на залізничному та автомобільному транзиті) з урахуванням зростання обсягів експорту.

Система S&OP реалізується через чіткий, послідовний щомісячний процес, який зазвичай складається з п'яти ключових етапів (рис. 3.1).

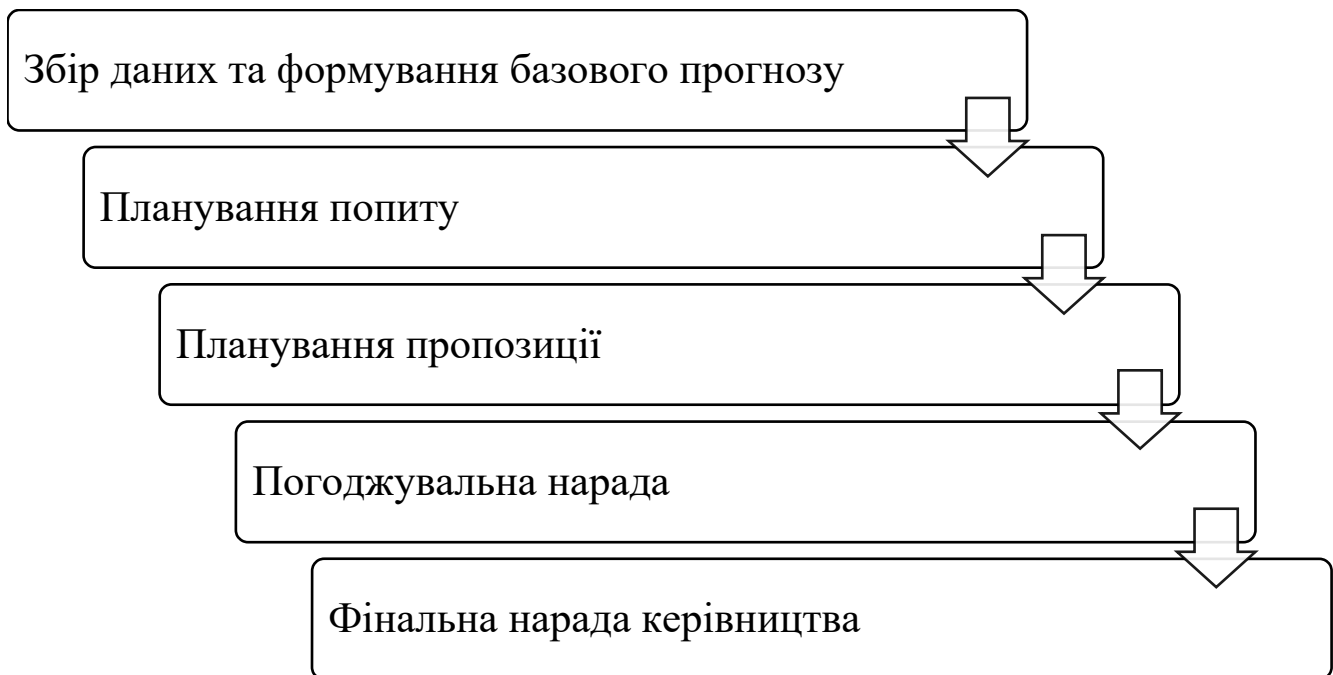


Рис. 3.1 Основні етапи реалізації системи планування продажів та операцій на підприємстві

Джерело: розроблено автором за даними [56,61]

Перший етап передбачає збір інформації про минулі продажі, поточні замовлення, маркетингові акції, запуск нових продуктів, формування статистичного прогнозу попиту. Далі маркетинговий та збутовий підрозділи коригують статистичний прогноз, додаючи інформацію про клієнтів, ринкові тенденції та заплановані маркетингові ініціативи. Результатом другого етапу має бути єдиний, неупереджений план попиту. На третьому етапі операційний та логістичний відділи оцінюють, чи

можуть існуючі виробничі потужності, логістичні ланцюги та запаси задовольнити план попиту. Розробляються сценарії для подолання обмежень (наприклад, збільшення робочих змін, пошук додаткових перевізників). Наступний етап – проведення міжфункціональної наради (збутовика, виробництво, логістика, фінанси) для обговорення розбіжностей між планом попиту та планом пропозиції. Приймаються тактичні рішення, які не вимагають участі вищого керівництва. Останній етап – фінальна нарада керівництва, під час якої керівники компанії (CEO, CFO, CCO, COO) розглядають ключові розбіжності та фінансові наслідки. Приймаються остаточні рішення щодо балансування, стратегічних інвестицій або управління ризиками. Результат – узгоджений операційний план, обов'язковий до виконання.

Ефективна реалізація S&OP неможлива без потужної IT-підтримки, а саме систем Advanced Planning and Scheduling (APS).

Таблиця 3.2

Основні складові IT-підтримки системи планування продажів та операцій

| Аспект IT-рішення | Функціональність |
|---------------------------|--|
| Прогнозування | Використання штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу великих масивів даних і підвищення точності прогнозів попиту (наприклад, врахування сезонності, економічних показників, цін на сталь). |
| Моделювання обмежень | Можливість моделювання виробничих, логістичних та фінансових обмежень (потужність станів, доступність транспортних коридорів, кредитні ліміти). |
| Сценарне планування | Швидке створення та порівняння сценаріїв «Що, якщо...» для оцінки впливу різних рішень (наприклад, «Що, якщо ми перенаправимо 20% європейського обсягу через новий хаб?»). |
| Візуалізація та звітність | Надання єдиної панелі керування (Dashboard) для всіх учасників процесу, де відображаються ключові KPI та розбіжності в режимі реального часу. |

Джерело: розроблено автором за даними [17,46]

Отже, впровадження системи планування продажів та операцій дозволить ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» перетворити управління маркетингово-логістичною діяльністю з реактивного на проактивне, гарантуючи, що зростання продажів на нових,

критично важливих ринках (Європа, Америка) буде підкріплене стійкими, ефективними та економічно обґрунтованими операційними та логістичними можливостями. Успішне перенаправлення каналів збуту до Європи та Америки вимагає максимальної синхронізації між маркетингом (прогнози попиту) та логістикою/виробництвом (виконання замовлень). Система S&OP дозволить забезпечити узгоджене планування, мінімізувати дефіцит або надлишок запасів, що є критичним для підтримання високого рівня сервісу (OTIF) на нових ринках.

Наступним напрямом удосконалення маркетингово-логістичної діяльності підприємства є розвиток стійкої мультимодальної експортної логістики через створення спеціалізованого «сухого порту» (хабу) на західному кордоні.

Наразі загроза блокування морських шляхів змушує компанію покладатися на автомобільний та залізничний транспорт, що є значно дорожчим та має обмеження пропускної здатності. Створення логістичного хабу біля кордону з ЄС дозволить оптимізувати операції перевалки, консолідувати вантажі, забезпечити гнучкість у виборі перевізників та, можливо, надавати додаткові послуги (сортування, пакування під вимоги клієнтів), знижуючи загальні логістичні витрати. Реалізація даної пропозиції потребуватиме аналізу найкращої локації для створення хабу (наприклад, у регіонах, що межують із Польщею чи Словаччиною), розробки технологічної схеми перевалки трубної продукції між широкою (українською) та вузькою (європейською) коліями, а також оптимізації використання автотранспорту.

Сухий порт (Inland Port або Dry Port) – це внутрішній термінал, який пов'язаний із морським портом (або у випадку України – із ключовими європейськими логістичними центрами) залізничним або автомобільним сполученням і виконує функції митного оформлення, консолідації, сортування та тимчасового зберігання вантажів. Його роль у логістиці ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» полягатиме у наступному (рис. 3.2):

- перевалка з широкої на вузьку колію, це основна функція для трубної продукції, що експортується залізницею до Європи. Хаб забезпечить швидку та

ефективну перевалку зі стандартної української (1520 мм) на європейську (1435 мм) колію;

- консолідація та сортування, трубна продукція, призначена для різних кінцевих клієнтів у різних країнах ЄС, може бути консолідована в оптимальні партії для подальшої відправки автомобільним або залізничним транспортом. Це знижує ризик неповного завантаження та оптимізує витрати;
- прикордонне митне оформлення, коли можливість здійснювати митні процедури в хабі значно прискорює проходження кордону та зменшує простой вагонів/автомобілів.

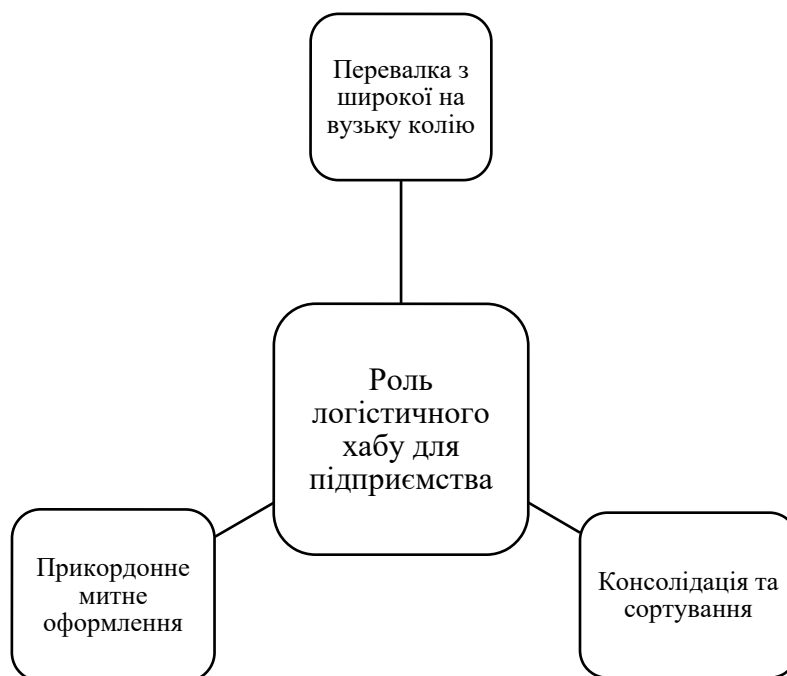


Рис. 3.2 Роль логістичного хабу для ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб»

Джерело: розроблено автором

Загалом, сучасні методи логістики створюють численні переваги для підприємств, підвищуючи їхню здатність адаптуватися до вимог ринку, покращувати якість обслуговування клієнтів і забезпечувати конкурентні переваги на ринку.

У таблиці 3.2 розглянемо основні переваги для ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» від створення логістичного хабу.

Таблиця 3.3

**Обґрунтування економічної та стратегічної доцільності логістичного хабу
для ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб»**

| Критерій | Обґрунтування для ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» |
|------------------------------------|---|
| Зниження транспортних витрат (TLC) | Перехід на більш передбачуваний та місткий залізничний транспорт до хабу, а потім оптимізована мультимодальна доставка до клієнта, зниження простоїв на кордоні. |
| Підвищення надійності | Створення буферного запасу потужностей та гнучкості. Якщо один вид транспорту (наприклад, автомобільний) перевантажений, продукція чекає на залізниці в хабі, а не на виробничому майданчику. |
| Конкурентна перевага (маркетинг) | Надання клієнтам послуг «точно в строк» (JIT) та гарантування термінів доставки, що є одним з ключових фактором при виборі постачальника на європейському ринку (показник Lead Time). |
| Управління запасами | Хаб може слугувати як розподільчий центр для найбільш ходових позицій, зменшуючи потребу в розміщенні великих запасів у Європі. |

Джерело: розроблено автором

В сучасних умовах ефективний сухий порт не може працювати без інтегрованої IT-інфраструктури, що взаємодіє з системою планування продажів та операцій. До основних елементів такої інфраструктури належать:

- система управління складом (WMS), яка необхідна для контролю руху продукції, її інвентаризації, правильного розміщення та швидкого відбору партій для відправки;
- система управління транспортом (TMS), що є критичною для оптимізації маршрутів від хабу до кінцевого клієнта, вибору найкращого перевізника, планування завантаження та відстеження вантажів у реальному часі;
- інтеграція з митними органами, що забезпечує спрощення електронного обміну даними з українськими та європейськими митними службами для прискорення оформлення експорту та транзиту.

Ефективність створення логістичного хабу може оцінюватися за показниками, наведеними у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Основні критерії оцінки ефективності функціонування логістичного хабу

| Критерії | Очікуваний результат |
|---------------------------------------|---|
| Зниження часу доставки | Зменшення середнього часу від моменту готовності продукції на заводі до її отримання клієнтом у Європі |
| Вартість логістики на тонну | Пряме вимірювання зниження витрат. |
| Ефективність використання потужностей | Коефіцієнт завантаження транспорту: збільшення середнього тоннажу, що перевозиться одним транспортним засобом, особливо після консолідації в хабі; оборотність запасів у хабі: час, протягом якого продукція зберігається в хабі (чим менше, тим краще) |
| Зменшення простоїв | Скорочення часу очікування на прикордонних переходах |

Джерело: розроблено автором

Зважаючи на те, що європейський ринок є чутливим до екологічних стандартів, а також те що Європа стала основним напрямком збуту продукції ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб», з метою підвищення іміджу компанії, її конкурентоспроможності та потенційної можливості оптимізації витрат (наприклад, через економію палива або зниження податків на викиди) доцільним є впровадження «зеленої логістики» у діяльність підприємства. Це може включати перехід на транспорт з меншими викидами CO₂, максимальне завантаження транспортних засобів, оптимізацію маршрутів для мінімізації пробігу та впровадження системи моніторингу та звітності про вуглецевий слід логістичних операцій.

«Зелена логістика» (Green Logistics) – це система заходів і політик, спрямованих на мінімізацію негативного впливу логістичної діяльності (транспортування, складування, обробка замовлень) на навколишнє середовище, при збереженні або підвищенні економічної ефективності. З огляду на те, що основний ринок збуту (Європа) є дуже чутливим до екологічних стандартів, ця пропозиція має високу стратегічну важливість.

У таблиці 3.5 наведемо ключові напрями впровадження «зеленої логістики» у логістичну діяльність ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб».

Таблиця 3.5

Ключові напрями впровадження «зеленої логістики» у логістичну діяльність ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб»

| Напря́м | Опис та застосування для ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» |
|--------------------------------------|---|
| Оптимізація транспортування | Маршрутизація та консолідація: використання ІТ-систем (TMS) для побудови найбільш ефективних та найкоротших маршрутів до європейських клієнтів. Максимальне завантаження вагонів та автомобілів для зменшення кількості рейсів та, відповідно, викидів CO ₂ . Пріоритет залізниці: збільшення частки залізничних перевезень (наприклад, до логістичного хабу на кордоні), оскільки залізниця має значно менший вуглецевий слід, ніж автомобільний транспорт. |
| Екологічне складування | Енергоефективність на хабі: якщо буде створено власний логістичний хаб, необхідно використовувати енергозберігаючі технології (LED-освітлення, сонячні панелі на даху) та ефективні системи опалення/вентиляції для зниження енергоспоживання. |
| «Зворотна логістика» | Розробка системи ефективного збору та повторного використання транспортної тари, пакувальних матеріалів або металобрухту, який може повертатися з ринків ЄС для переробки. Це зменшує потребу у нових ресурсах. |
| Екологічна звітність та сертифікація | Розрахунок та публікація показника вуглецевого сліду логістичних операцій. Отримання екологічних сертифікатів (наприклад, ISO 14001), що підвищує імідж і конкурентоспроможність у Європі. |

Джерело: розроблено автором

Серед основних інструментів та технологій «зеленої логістики» можна виділити:

1. Системи оптимізації маршрутів, що дозволяють не просто знайти найкоротший шлях, але й врахувати такі параметри, як затори, обмеження на рух вантажівок та топографію, що безпосередньо впливає на витрату палива та викиди.

2. Телематика та GPS-моніторинг, які встановлюються на транспорт (якщо компанія має власний автопарк або контролює його) для моніторингу стилю водіння (плавне прискорення, зменшення холостого ходу), що дає економію палива до 10-15%.

3. Використання альтернативних видів палива, що передбачає переведення внутрішнього транспорту (наприклад, навантажувачів на складі/хабі) на електричну тягу або інші менш шкідливі джерела енергії.

Оцінка ефективності «зеленої логістики» вимагає збалансованого підходу, що включає як екологічні, так і фінансові показники. Розглянемо їх детальніше за допомогою таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Основні показники оцінки ефективності «зеленої логістики»

| КРІ | Мета вимірювання |
|--|--|
| Вуглецевий слід на тонну продукції (CO ₂ e / ton) | Основний екологічний показник. Його зниження є прямим результатом оптимізації та вибору більш екологічних видів транспорту. |
| Індекс використання ресурсів | Відношення обсягу використаного палива до загального обсягу перевезеної продукції. Зниження цього показника свідчить про ефективність маршрутизації та завантаження. |
| Обсяг утилізованих відходів логістики | Частка пакувальних матеріалів, що була перероблена або повернута для повторного використання, як показник ефективності зворотної логістики. |
| Економія на паливі та енергії | Прямий фінансовий ефект від оптимізації маршрутів та переходу на енергоефективні технології. Враховується у розрахунку NPV. |
| Оцінка постачальників за екологічними критеріями | Частка логістичних підрядників, які мають екологічні сертифікати (наприклад, Euro 6 для автомобілів), що підвищує загальний екологічний імідж ланцюга постачання. |

Джерело: розроблено автором

Отже, впровадження «зеленої логістики» у логістичну діяльність підприємства є не просто зниженням витрат, а й інвестицією в бренд та корпоративну соціальну відповідальність. Це допомагає компанії відповідати зростаючим вимогам європейських клієнтів та регуляторів (наприклад, механізму CBAM – Carbon Border Adjustment Mechanism), мінімізуючи потенційні торговельні бар'єри та підвищуючи лояльність покупців.

3.2 Вдосконалення маркетингово-логістичної стратегії підприємства

Вдосконалення маркетингово-логістичної стратегії підприємства передбачає інтеграцію маркетингових цілей із логістичними операціями для створення стійкої конкурентної переваги, що включає цифрову трансформацію, впровадження CRM-систем, омніканальні комунікації та орієнтацію на клієнта, щоб оптимізувати ланцюги постачання, підвищити ефективність дистрибуції та задовольнити потреби споживачів, що веде до зростання прибутку. У попередньому підрозділі було запропоновано три основних напрями удосконалення маркетингово-логістичної стратегії підприємства, визначимо показники, що характеризують ефективність розроблених заходів.

Таблиця 3.7

Базові значення показників логістичної діяльності ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» до реалізації запропонованих заходів

| КРІ | Базове значення | Обґрунтування |
|---|-----------------|--|
| Частка замовлень, доставлених вчасно (OTIF) | 85% | Достатній, але не ідеальний показник через непередбачувані затримки на кордонах та складну мультимодальну логістику. |
| TLC (Total Logistics Cost) % продажів | 12% | Висока частка витрат, спричинена вимушеним використанням дорогого автомобільного транспорту та додатковими витратами на перевалку/простій. |
| C2C (Cash-to-Cash Cycle Time) | 80 днів | Тривалий цикл через довгі терміни транспортування та можливе уповільнення обігу запасів на шляху до клієнтів. |
| CO ₂ e / тонну продукції | Умовна одиниця | Високий рівень викидів через часткове використання менш екологічних видів транспорту та неефективну маршрутизацію. |

Джерело: розроблено автором

Така оцінка має бути комплексною, охоплювати не лише фінансові, але й операційні та стратегічні показники. Система інтегрованих ключових показників ефективності (КРІ) для наведених заходів включає: частку замовлень, доставлених

вчасно, у повному обсязі, з правильною документацією (OTIF); час, необхідний компанії для перетворення грошових коштів, витрачених на сировину (запаси), назад у грошові кошти від продажів (Cash-to-Cash Cycle Time, C2C); відношення сукупних логістичних витрат (транспорт, склад, запаси) до загального обсягу реалізації (Total Logistics Cost, TLC); рівень викидів CO₂ на тонну продукції. За допомогою даних, наведених у таблицях 3.7 та 3.8 визначимо ефективність удосконалень за системою інтегрованих KPI.

Зауважимо, що маркетингова логістика є однією з ключових складових сучасної логістичної системи, що сприяє ефективному управлінню рухом товарів та послуг через канали розподілу, спрямованому на задоволення потреб кінцевого споживача.

Таблиця 3.8

Прогнозовані результати впровадження заходів з удосконалення маркетингово-логістичної діяльності ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб»

| Пропозиція | KPI | Прогнозоване покращення | Обґрунтування покращення |
|------------------|--------------------------|--------------------------------|--|
| S&OP | OTIF | Зростання до 93% (+8%) | Синхронізація попиту та пропозиції, зменшення помилок у замовленнях та прострочень. |
| | C2C | Зниження до 65 днів (-15 днів) | Краще управління запасами, скорочення термінів виконання замовлень. |
| Хаб/Сухий Порт | TLC | Зниження до 10% (-2 %) | Оптимізація перевалки, консолідація, зменшення простоїв на кордоні. |
| Зелена логістика | CO _{2e} / тонну | Зниження на 15% | Перевага залізничного транспорту до хабу та оптимізована маршрутизація від хабу до клієнтів. |

Джерело: розроблено автором

Проведений аналіз засвідчує, що за всіма ключовими показниками ефективності маркетингово-логістичної діяльності спостерігається покращення.

Далі розрахуємо показники, що характеризують економічний ефект від реалізації заходів.

Річний обсяг продажів ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» у 2025 році очікується на рівні 21 000 млн. грн.

Зниження логістичних витрат (TLC) є прямим фінансовим результатом впровадження логістичного хабу та концепції зеленої логістики.

Поточні логістичні витрати становлять:

$$TLC_{\text{База}} = \text{Продажі} * TLC_{\text{База}} = 21000 * 12\% = 2\,520 \text{ млн. грн.}$$

Прогнозовані логістичні витрати з врахуванням зниження частки витрат з 12% до 10% завдяки створенню хабу на кордоні та оптимізації маршрутів складатимуть:

$$TLC_{\text{Ціль}} = \text{Продажі} * TLC_{\text{Ціль}} = 21000 * 10\% = 2\,100 \text{ млн. грн.}$$

Відтак, річна економія становитиме:

$$\text{Економія}_{TLC} = TLC_{\text{База}} - TLC_{\text{Ціль}} = 2\,520 - 2\,100 = 420 \text{ млн. грн.}$$

Отже, розрахунки засвідчують, що реалізація концепції логістичного хабу та оптимізації маршрутів дозволяє заощадити 420 млн. грн. на рік.

Тепер визначимо, якого ефекту можна очікувати від оптимізації оборотного капіталу (C2C). Скорочення часу, необхідного компанії для перетворення грошових коштів, витрачених на сировину (запаси), назад у грошові кошти від продажів вивільняє оборотний капітал, який може бути використаний для інвестицій або інших операційних потреб.

Середня денна собівартість реалізованої продукції (COGS) становить 46,2 млн. грн.

Поточна сума зв'язаного капіталу дорівнює:

$$\text{Капітал}_{\text{База}} = C2C_{\text{База}} * COGS_{\text{денний}} = 80 * 46,2 = 3\,696 \text{ млн.грн.}$$

Прогнозована сума зв'язаного капіталу становитиме:

$$\text{Капітал}_{\text{Ціль}} = C2C_{\text{Ціль}} * COGS_{\text{денний}} = 65 * 46,2 = 3\,003 \text{ млн.грн.}$$

Вивільнений оборотний капітал:

$$\text{Вивільнення} = \text{Капітал}_{\text{База}} - \text{Капітал}_{\text{Ціль}} = 3\,696 - 3\,003 = 693 \text{ млн грн.}$$

Таким чином, завдяки S&OP та прискореній логістиці, компанія вивільняє 693 млн грн оборотного капіталу. Це разове вивільнення «живих» грошей, які компанія може спрямувати на розвиток.

Економічний ефект від підвищення рівня сервісу (OTIF) очікується отримати за рахунок зниження витрат на врегулювання скарг, підвищення лояльності клієнтів та, як наслідок, зростання повторних продажів. Економія на штрафах, витратах на повернення та збереження клієнтської бази тощо очікується у співвідношенні 1 % OTIF - 42 млн. грн. економії непрямих збитків (штрафи, скарги, втрачена маржа).

Розрахуємо зниження частки невиконаних замовлень:

$$\text{Зниження} = (100\% - \text{OTIF}_{\text{База}}) - (100\% - \text{OTIF}_{\text{Ціль}}) = (15\%) - (7\%) = 8\%$$

Прогнозована економія від підвищення OTIF, таким чином, становить 336 млн. грн. Тобто підвищення надійності виконання замовлень забезпечує річну економію (за рахунок зниження штрафів, збереження клієнтів тощо) у розмірі 336 млн. грн.

Таблиця 3.9

Зведена таблиця результатів впровадження пропозицій щодо удосконалення маркетингово-логістичної діяльності ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб»

| Пропозиція (захід) | Ключовий KPI | Зміна KPI | Фінансовий / Операційний ефект |
|-------------------------|---------------------------|-----------|--|
| Удосконалення логістики | TLC % продажів | - 2% | 420 млн. грн. економії на логістичних витратах |
| S&OP | C2C Cycle Time | -15 днів | 693 млн грн. вивільненого оборотного капіталу |
| | OTIF | 8% | 336 млн. грн. економії на непрямих втратах та утриманні клієнтів |
| Зелена логістика | CO ₂ e / тонну | -15% | Підвищення конкурентоспроможності на ринках ЄС, відповідність вимогам КСВ. |

Джерело: розроблено автором

Показник екологічного ефекту (CO₂e / тонну) не дає прямого фінансового результату, але є критичним для європейського ринку та відповідності екологічним

стандартам. Для досягнення основної мети щодо зниження викидів на 15% слід у пріоритетному порядку використовувати залізничний транспорт (до 4 разів менші викиди CO₂e/тонно-км, ніж у автомобільного) та оптимізувати маршрути.

Оскільки пропозиції (зокрема, впровадження S&OP-системи та будівництво або оренда майна для організації логістичного хабу) вимагають інвестицій, їхню економічну ефективність слід оцінювати з урахуванням вартості грошей у часі, для чого застосуємо показник чистої теперішньої вартості (Net Present Value – NPV). Ця методика передбачає визначення початкових інвестиційних витрат (покупка IT-системи, будівництво/оренда хабу); прогнозування річних грошових потоків (економія від зниження транспортних витрат, складських витрат, втрат від дефіциту та зростання доходу від підвищення OTIF); визначення ставки дисконтування (Cost of Capital підприємства); розрахунок NPV (NPV > 0 свідчить про економічну доцільність проекту).

Таблиця 3.10

Ключові концепції методу

| Термін | Пояснення | Застосування до ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» |
|--------------------------------|--|--|
| Грошовий потік (Cash Flow, CF) | Різниця між грошовими надходженнями (економія, збільшення доходу) та грошовими витратами (операційні витрати, податки) протягом року реалізації проекту. | Щорічна економія в 756 млн. грн. (розрахована раніше) є ключовим компонентом CF. |
| Ставка дисконтування | Норма прибутковості, яку інвестор (ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб») вимагає від проекту. Часто використовується середньозважена вартість капіталу (WACC). | Відображає вартість залучення капіталу та ризику. Для великої промислової компанії в умовах України встановлена на рівні 15-20%. |
| Чиста теперішня вартість (NPV) | Сума дисконтованих грошових потоків за весь період реалізації проекту, мінус початкові інвестиційні витрати. | Якщо NPV > 0, проект вважається економічно вигідним і створює додаткову вартість для підприємства. |

Джерело: розроблено автором

Метод дисконтованих грошових потоків (DCF) є найбільш надійним і поширеним підходом для оцінки інвестиційної привабливості довгострокових проектів. Його суть полягає в тому, щоб привести всі майбутні очікувані грошові надходження та витрати від проекту до їхньої теперішньої вартості, враховуючи фактор часу та ризику. Це особливо актуально для інвестиційно-містких пропозицій, як-от впровадження S&OP-системи та створення логістичного хабу.

Формула чистої теперішньої вартості має такий вигляд:

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1 + DR)^t}$$

де:

I_0 – початкові інвестиційні витрати.

CF_t – Чистий грошовий потік у році t .

DR – Ставка дисконтування (WACC).

N – Горизонт планування (наприклад, 5 років).

Для оцінки інвестиційної привабливості заходів щодо удосконалення маркетингово-логістичної діяльності досліджуваного підприємства скористуємося наведеною вище методикою

Таблиця 3.11

Вихідні дані для розрахунку чистої теперішньої вартості

| Параметр | Значення |
|--------------------------------|-----------------|
| Початкові інвестиції | 1 260 млн. грн. |
| Щорічний чистий грошовий потік | 756 млн. грн. |
| Горизонт планування | 5 років |
| Ставка дисконтування | 18% |

Джерело: розроблено автором

Початкові інвестиції для реалізації запропонованих заходів оцінюються у розмірі 1260 млн. грн. (20 млн. грн. на IT-систему S&OP + 840 млн. грн. на створення логістичного хабу + 400 млн. грн. заходи «зеленої логістики»). Щорічний грошовий потік очікується у розмірі 756 млн. грн., він включає 420 млн. грн. економії на логістичних витратах та 336 млн. грн. економії на непрямих втратах та утриманні клієнтів.

Таблиця 3.12

Розрахунок чистої теперішньої вартості

| Рік (t) | Грошовий потік, млн грн | Коефіцієнт дисконтування | Дисконтований потік, млн грн |
|---------|-------------------------|--------------------------|------------------------------|
| 0 | -1 260,0 (інвестиції) | 1,000 | -1 260,0 |
| 1 | +756,0 | 0,847 | +640,3 |
| 2 | +756,0 | 0,718 | +542,8 |
| 3 | +756,0 | 0,609 | +460,4 |
| 4 | +756,0 | 0,516 | +390,1 |
| 5 | +756,0 | 0,437 | +330,4 |
| СУМА | NPV | | +1 104,0 млн грн |

Джерело: розроблено автором

$$NPV = -1\,260,0 + 640,3 + 542,8 + 460,4 + 390,1 + 330,4 = 1\,104,0 \text{ млн. грн.}$$

Запропоновані заходи потребують капітальних інвестицій у розмірі 1 260 млн. грн., проте вони окупаються менш ніж за 2 роки. Сукупний фінансовий ефект (NPV) у розмірі 1 104 млн. грн. понад витрати підтверджує високу ефективність модернізації маркетингово-логістичної діяльності в поточних умовах. Позитивне NPV підтверджує, що вкладення в S&OP та логістичний хаб є вигіднішим, ніж альтернативні інвестиції з аналогічним рівнем ризику.

Застосування методу DCF/NPV підтверджує, що запропоновані заходи щодо удосконалення управління маркетингово-логістичною діяльністю ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тюб» є не лише операційно необхідними, але й економічно доцільними та створюють значну додану вартість для підприємства.

Для повної стратегічної оцінки результатів впровадження запропонованих заходів доцільно застосувати методику збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC).

BSC дозволяє поєднати фінансові цілі з операційними та інноваційними показниками, надаючи керівництву повну картину впливу вдосконалень. Система розглядає діяльність підприємства через чотири взаємопов'язані перспективи.

Стратегічна мета управління маркетингово-логістичною діяльністю ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» полягає у забезпеченні стійкого, надійного та економічно ефективного ланцюга постачання для підтримки зростання на пріоритетних експортних ринках (ЄС, Америка).

У таблиці 3.13 відображено чотири взаємопов'язані перспективи маркетингово-логістичної діяльності ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб»: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвитку, що характеризують результативність запропонованих заходів з удосконалення.

Фінансова перспектива (Financial Perspective) відповідає на питання: «яким чином ми виглядатимемо перед нашими акціонерами та власниками?». Метою в даному випадку є монетизація операційної ефективності та створення додаткової вартості. Клієнтська перспектива (Customer Perspective) відповідає на питання: «як ми виглядатимемо перед нашими клієнтами?». Мета – підвищення лояльності клієнтів та посилення конкурентних позицій через якість сервісу. Перспектива внутрішніх бізнес-процесів (Internal Process Perspective) відповідає на питання: «які бізнес-процеси ми маємо вдосконалити для досягнення цілей?». Метою є підвищення операційної досконалості та ефективності логістичного ланцюга. Нарешті, перспектива навчання та розвитку (Learning and Growth Perspective) відповідає на питання: «які наші внутрішні ресурси (люди, ІТ-системи) ми маємо розвивати для підтримки вдосконалень?». Головна мета тут - забезпечення сталості змін через розвиток персоналу та інфраструктури.

Таблиця 3.13

**Оцінка результатів впровадження запропонованих заходів за методикою
збалансованої системи показників**

| Стратегічна ціль | Показник (KPI) | Цільове значення (прогноз) | Вплив удосконалень (заходи) |
|---|--|----------------------------------|---|
| Фінансова перспектива | | | |
| 1. Зростання прибутковості | Річна економія від зниження TLC | 756 млн. грн. (річна економія) | Хаб, S&OP, зелена логістика |
| 2. Ефективне використання капіталу | Чиста теперішня вартість (NPV) | 1 104,0 млн. грн. (за 5 років) | Хаб, S&OP |
| 3. Оптимізація оборотного капіталу | Cash-to-Cash Cycle Time (C2C) | Зниження на 15 днів (до 65 днів) | S&OP (вивільнення 693 млн. грн. капіталу) |
| Клієнтська перспектива | | | |
| 1. Надійність доставки | OTIF (On-Time-In-Full) | Зростання до 93% | S&OP, Хаб (прямий результат синхронізації та гнучкості) |
| 2. Скорочення циклу замовлення | Lead Time (час від замовлення до доставки) | Зниження на 10-15% | Хаб (прискорення проходження кордону) |
| 3. Позичування на ринку ЄС | Частка клієнтів, що вимагають «зелених» сертифікатів | 100% відповідність | Зелена логістика (конкурентна перевага) |
| Перспектива внутрішніх бізнес-процесів | | | |
| 1. Якість планування | Точність прогнозу попиту | Зростання до 85-90% | S&OP (інтеграція даних та узгодження) |
| 2. Ефективність перевалки | Час простою вагонів на хабі | Зниження на 50% | Хаб (спеціалізоване обладнання та процес) |
| 3. Екологічна відповідальність | Вуглецевий слід | Зниження на 15% | Зелена логістика (оптимізація маршрутів, пріоритет залізниці) |
| 4. Ефективність транспорту | Коефіцієнт завантаження транспорту | Зростання до 95-98% | Хаб, зелена логістика |
| Перспектива навчання та розвитку | | | |
| 1. Управління даними та інтеграція | Ступінь інтеграції S&OP-системи з ERP та TMS | 100% | S&OP (впровадження IT-рішень) |
| 2. Навички персоналу | Відсоток співробітників, навчених роботі в S&OP та WMS | 95% | S&OP, Хаб (інвестиції в навчання) |
| 3. Створення інноваційного середовища | Кількість поданих логістичних інноваційних пропозицій | Зростання на 20% | S&OP, зелена логістика (заохочення проактивного підходу) |

Джерело: розроблено автором

Усі чотири перспективи тісно пов'язані. Стратегічна карта показує причинно-наслідкові зв'язки, що демонструють, як інвестиції в навчання та ІТ (перспектива навчання та розвитку) дозволяють покращити процеси (перспектива внутрішніх бізнес-процесів), які, своєю чергою, підвищують задоволеність клієнтів (клієнтська перспектива) та генерують фінансові результати (фінансова перспектива).

Таким чином, методика BSC забезпечує керівництву ТОВ «ІНТЕРПАЙП Ніко Тьюб» цілісний інструмент для моніторингу та управління реалізацією маркетингово-логістичних удосконалень, підтверджуючи, що всі заходи працюють на єдину стратегічну мету.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розроблено та обґрунтовано проєктні пропозиції щодо вдосконалення управління маркетингово-логістичною діяльністю ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ». Головним інструментом модернізації визначено впровадження збалансованої системи показників (BSC). Розроблено стратегічну карту, що інтегрує чотири ключові перспективи: фінанси, клієнти, внутрішні процеси та навчання і розвиток. Це дозволяє перетворити місію компанії на конкретні операційні завдання.

Запропоновано заходи з діджиталізації управління ланцюгами постачань, зокрема впровадження інтегрованої системи моніторингу вантажів, що підвищить прозорість для кінцевих клієнтів. Економічне обґрунтування запропонованої стратегії показало, що оптимізація взаємодії підрозділів дозволить знизити загальні логістичні витрати на 8-10% та суттєво скоротити час обробки претензій клієнтів. Доведено, що інвестиції в навчання персоналу роботі з новими аналітичними інструментами мають високий рівень окупності та створюють довгострокову конкурентну перевагу. Реалізація цих заходів забезпечить перехід підприємства від реактивного до

проактивного управління маркетингово-логістичними ризиками. Стратегічна карта показує причинно-наслідкові зв'язки, що демонструють, як інвестиції в навчання та ІТ (перспектива навчання та розвитку) дозволяють покращити процеси (перспектива внутрішніх бізнес-процесів), які, своєю чергою, підвищують задоволеність клієнтів (клієнтська перспектива) та генерують фінансові результати (фінансова перспектива).

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі здійснено комплексне теоретичне узагальнення та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління маркетингово-логістичною діяльністю ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ». Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати наступні висновки.

Встановлено, що в умовах сучасної глобальної економіки маркетинг і логістика перестають бути ізольованими функціональними сферами. Маркетингово-логістична діяльність визначена як інтегрований процес управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, що базується на пріоритеті задоволення потреб споживачів при одночасній оптимізації загальних витрат ланцюга постачань. Доведено, що синергія маркетингу (який формує попит та сервісні вимоги) та логістики (яка забезпечує фізичне виконання замовлень) є фундаментом для створення стійкої конкурентної переваги. Для великих промислових підприємств металургійної галузі логістичний сервіс стає ключовим елементом маркетингового міксу, безпосередньо впливаючи на позиціонування компанії на міжнародному ринку.

Детальний аналіз діяльності підприємства показав, що ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» є високотехнологічним суб'єктом господарювання зі стійкими ринковими позиціями. Однак сучасні виклики, пов'язані з руйнацією традиційних логістичних ланцюгів та необхідністю диверсифікації експортних маршрутів, оголили низку проблем в управлінні. Зокрема, виявлено «функціональні бар'єри» між комерційними службами та службою логістики, що призводить до неузгодженості планів збуту з реальними транспортними можливостями. Аудит маркетингового середовища підтвердив, що компанія володіє потужним брендом, але висока вартість та складність логістики в поточних умовах стають стримуючими факторами, які знижують загальну рентабельність експортних операцій.

Для подолання виявлених суперечностей у роботі запропоновано впровадження моделі управління на основі збалансованої системи показників (BSC). Це дозволить трансформувати стратегічні цілі маркетингу та логістики у конкретні вимірювані індикатори (KPI). Розроблена стратегічна карта підприємства охоплює чотири ключові перспективи: фінансова: фокусується на монетизації операційної ефективності, зниженні дебіторської заборгованості та оптимізації загальних логістичних витрат; клієнтська: спрямована на підвищення індексу лояльності за рахунок дотримання принципів «точно в строк» та прозорості ланцюга постачань; внутрішні процеси: передбачає автоматизацію обміну даними між відділом маркетингу та логістики, впровадження TMS-систем для моніторингу вантажів; навчання та розвиток: акцентує увагу на підвищенні кваліфікації персоналу та впровадженні інструментів аналітики Big Data для прогнозування попиту.

Економічне обґрунтування проєктних пропозицій підтверджує їхню високу ефективність. Очікується, що завдяки кращій координації підрозділів та діджиталізації логістичних процесів підприємство зможе скоротити термін «циклу замовлення» на 10-15%. Це не лише вивільнить обігові кошти, заблоковані в запасах готової продукції, а й дозволить компанії стати більш гнучкою у відносинах з преміальними клієнтами. Окрім прямого економічного ефекту, впровадження BSC забезпечить якісне поліпшення корпоративної культури, де кожен співробітник розуміє свій внесок у загальну стратегічну ціль компанії.

Узагальнюючи результати, ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» рекомендується перейти до формування єдиного центру відповідальності за маркетингово-логістичну стратегію (концепція SCM). У довгостроковій перспективі подальші дослідження доцільно спрямувати на інтеграцію принципів «зеленої логістики» в маркетингову політику підприємства. Це дозволить відповідати жорстким екологічним вимогам Європейського Союзу та зміцнити статус компанії як відповідального міжнародного гравця.

Таким чином, розроблений у магістерській роботі комплекс заходів є науково обґрунтованим, практично орієнтованим та спрямованим на забезпечення сталого лідерства ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» у турбулентних ринкових умовах. Виконане дослідження підтверджує, що саме інтегроване управління маркетингом і логістикою є ключем до виживання та процвітання сучасного промислового гіганта.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко В. Маркетингово-логістичне управління підприємницьких структур. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 3. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/216>
2. Бутко М.П. Управління операційними витратами в логістичній економічній системі підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4822>
3. Волинець Л.М. Теоретичні аспекти розвитку логістичної діяльності транспортних підприємств. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Випуск 38. С. 110-122.
4. Гаврись О. М. Прийняття управлінських рішень у контексті управління логістичними витратами. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. № 18. С. 73–76.
5. Гармаш С. В. Інтеграція логістичних функцій в рамках логістичного менеджменту у системі управління сучасним промисловим підприємством. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 19 (1295). С. 104-107.*
6. Горбаченко С.А. Аналіз та прогнозування ринкової кон'юнктури: навчальний посібник. К.: Видавничий дім «Кондор», 2019. 320 с.
7. Гудзь П.В. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю. *Бізнес-інформ*. №4. 2015. С.139-142.
8. Економіка логістичних систем : монографія / М. Васелевський, І.Білик, О. Дейнека та ін. ; за заг. ред. Є. Крикавського та І. Кубіва. Львів : Національний університет "Львівська політехніка", 2015. 596 с.
9. Жалдак Г.П. Дем'ян А.Л. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: Матеріали І*

міжнародної науково–практичної конференції. м. Київ, 23 квітня 2020р. Київ. 2020. С. 208–209.

10. Ілляшенко С. Інформаційні потоки в маркетингу і логістиці інноваційного процесу в умовах технологічних трансформацій. Інфраструктурне забезпечення сталого розвитку територій: інноваційний аспект : кол. монографія / ред. О. Омеляненко ; Сум. держ. пед. ун-т ім. А. С. Макаренка. Електрон. текст. дані. Суми, 2023. Розд. 9. С. 172–201.

11. Даценко В., Дронова Т., Хурдей В., Міщенко Д. і Семенова Л. Маркетингова діагностика товарного асортименту ритейла в конкурентному середовищі. *Економічні горизонти*. 3(21). 2022. DOI:[https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(21\).2022.264272](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(21).2022.264272).

12. Даценко В.В., Касян С.Я., Хурдей В.Д., Радослав Дзюба, Міщенко Д.А., Семенова Л.Ю., Дронова Т.С., Павловська І.Г., Ізовіта А.М. Маркетинг сталого розвитку у зовнішньоекономічній діяльності : навчальний посібник. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2025. 356 с. (Серія «Митна політика»). DOI <https://doi.org/10.31733/978-617-560-080-1>

13. Даценко В.В., Хурдей В.Д., Міщенко Д.А., Павловська І.Г., Семенова Л.Ю., Дронова Т.С. Маркетинг: Модель 7Р: навч. посіб. Дніпро: УМСФ, 2023. 142 с.

14. Денисенко М. П. Організація та проектування логістичних систем : підручник. К. : Міленіум, 2016. 387 с.

15. Дронова Т.С. Маркетингова діагностика продуктового портфелю підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. Херсон, 2022. №3 (82). с. 90-96

16. Дронова Т. С., Хурдей В. Д., Міщенко Д.А., Павловська І. Г.. Використання інструментів цифрового маркетингу в рекламному менеджменті. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024, № 4. С. 69–76.

17. Кабанець І.А. Визначення основних логістичних підходів до управління інноваційними процесами. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2539>

18.Кальченко А. Г. Логістика : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 148 с.

19.Карінцева О.І, Харченко М.О., Мазін Ю.О. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2021. № 3. С. 127-136.

20.Кислий В. Розвиток транспортно-логістичних кластерів в Україні. *Економіка України*. 2015. № 12.С. 28–37.

21.Клімова І.Г. Проблеми та передумови використання логістики в Україні. *Держава та регіони*. 2016. № 3. С. 143–147.

22.Кобзєва К.В. Розробка аналітичного інструментарію управління логістичними затратами підприємства. URL: http://manved.at.ua/publ/rozrobka_analitichnogo_instrumentariju_upravlinnja_logistichnimi_zatratami_pid_priemstva/2-1-0-21. 83

23.Козак Л.С. Сутність і методи логістичного консалтингу. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. Науковий журнал: в 2 ч. Ч. 2: Серія: «Економічні науки» К. : НТУ, 2014. Вип. 14. С. 78–84.

24.Комерційна логістика: навчальний посібник / Льовкін Г. Г. Київ: «ДиректМедіа», 2018. 205 с.

25.Комліченко О. (2022) Формування логістичної системи та її вплив на ефективність діяльності підприємства. *Grail of Science*, no. (14–15), pp. 125–127. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science>

26.Крикавський Є. (2014) Логістика для економістів: підручник. Львів. 476.

27. Крикавський Є. Чернописька Н. (2009) Логістичні системи. Львів. 107

28.Купалова Г.І., Хрутьба Ю.С. Еколого-економічні аспекти оптимізації логістичних товаротранспортних потоків підприємств: монографія. Київ: Компринт, 2019. 143 с.

- 29.Кустрич Л. О. Логістичні інновації як основа управління підприємством. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 10–14. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4503&i=1>
- 30.Кучмєєв О. О. Особливості управління матеріальними потоками в логістичних системах торговельних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 30(1). С. 99–103. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses201823>
- 31.Логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності. АкрісЛогістик. URL: <https://acris.com.ua/stati/logistika-kak-instrumentpovysheniyakonkurentospo/>
- 32.Логістика постачання, виробництва і дистрибуції: навч. посібник / М. Ю. Григорак, О. В. Карпунь, О. К. Катерна, К. М. Молчанова. Київ: НАУ, 2017. 364с.
- 33.Маселко Т.Є. Проблеми управління транспортно–логістичними системами України та перспективи розвитку в контексті європейської інтеграції. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltsu/17_2/301_Maselko_17_2.pdf 84
- 34.Малярець Л. М., Матвієнко-Беляєва Г. Л. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ, 2010. 227с.
35. Міщенко Д.А., Хурдей В.Д., Дронова Т.С., Павловська І.Г. Циркулярний маркетинг стратегії просування товарів з замкненим циклом та вплив на споживчу поведінку. *Ефективна економіка*. 2025. №9 DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.14%20>
- 36.Міщенко Д. А., Даценко В. В., Хурдей В. Д. Маркетингові дослідження у сфері митних послуг. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8439>. DOI: 10.32702/2307-2105- 822020.12.8
- 37.Міщенко Д.А., Хурдей В.Д., Даценко В.В., Дронова Т.С. Маркетинговий механізм у сфері митних послуг. *Економічні горизонти*. 2023. №2(24). С. 77–88. – URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/279476> DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(24\).2023.279476](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(24).2023.279476)

38.Методологія та організація наукових досліджень : навч. посіб. / І. С. Добронравова, О. В. Руденко, Л. І. Сидоренко та ін.; за ред. І. С. Добронравової (ч. 1), О. В. Руденко (ч. 2). К. : ВПЦ «Київський університет», 2018. 607 с.

39.Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.

40.Нікішина О. В. Логістична структура товарного ринку: теоретичні й прикладні положення. *Food Industry Economics*. 2019. 11 (2). С.20-30.

41.Організаційно-економічні механізми формування ефективної логістики товарних ринків / Буркинський Б.В. та ін.; за ред. Буркинського Б. В., Нікішиної О. В. Одеса: ІПРЕЕД НАНУ, 2021. 264 с.

42. Офіційний сайт ТОВ «Інтерпайп Ніко Тьюб». URL: <https://nikotube.interpipe.biz/>

43.Павловська І. Г. Архітектоніка маркетингового дослідження для вирішення проблем продовольчої безпеки. *Економічні горизонти*. 2023. № 1(23). С. 121–132. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(23\).2023.275080](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(23).2023.275080) 85

44. Павловська, І., Хурдей, В., Міщенко, Д., Дронова, Т. Розробка методики та інструментарію для проведення експертизи маркетингових досліджень. *Економічні горизонти*. 2(31), 2025. 147–157

45.Павловська І. Г., Хурдей В.Д., Міщенко Д.А., Дронова Т.С., Плєскун І.В. Потенціал маркетингу в управлінні інноваційними процесами. *Економічні горизонти*. 2023. № 4 (26). DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(26\).2023.291787](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(26).2023.291787)

46.Пасічник Т. О. Особливості інноваційного підходу в логістичній діяльності підприємств. *Вісник АМСУ*. 2015. № 2 (54). С. 125–131.

47.Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. *Галицький економічний вісник*. Серія: Маркетинговоінноваційні технології управління підприємствами. 2012. № 3 (36). С.166–170.

- 48.Перебийніс В. І. Логістичне управління запасами на підприємствах : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 279 с.
- 49.Перебийніс В. І. Транспортно-логістичні системи. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2014. 312 с.
- 50.Сардак С. Е., Хурдей В. Д. Митний маркетинг: інституціоналізація, потенціал, особливості. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 18-22. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4877&i=2>
- 51.Семенова Л. Ю., Даценко В. В., Хурдей В. Д. Маркетинг 4.0. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8322>
- 52.Старостіна А.О. Маркетингові дослідження: практичний аспект. К.: Вид.дім «Вільямс», 2013. 262 с.
- 53.Українська Асоціація Маркетингу URL: [.http://uam.in.ua/](http://uam.in.ua/)
- 54.Трушкіна Н. В., Кітріш К. Ю. Управління ланцюгами постачань у контексті концепції індустрія 4.0. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: 10.32702/2307- 2105-2020.12.74
- 55.Трушкіна Н. В. Науково-методичні та прикладні засади вдосконалення управління логістичною діяльністю підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 219-227. 86
56. Тяжкун С. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3430>
- 57.Хмарська І., Сігаєва Т.Є., Бачинська О.М. Оцінки ефективності та якості управління логістичним потенціалом. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2299/2220>
- 58 .Хурдей В.Д., Ніфталиєва А. Маркетинг як стратегічний інструмент *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки". – 2019. -

№11. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-11-5353> URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2019/11/5353>

59. Хурдей В.Д., Сітенко Н.Ю. Вендінг як альтернативний канал роздрібної торгівлі. *Інфраструктура ринку*. Випуск 41 Р.4. 2020. С. 176-180 URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2020/41_2020_ukr/31.pdf 56.

60. Хурдей В. Д., Даценко В. В., Семенова Л. Ю. Вплив маркетингової товарної політики на поведінку споживачів в умовах кризи. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. №165. Дніпро: ПДАБА, 2021. С. 96-100. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/793/769>

61. Хурдей В. Д., Даценко В. В. Стратегія розвитку глобального маркетингу послуг. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. Том 2 С. 216-220.

62 .Хурдей В.Д., Дронова Т.С., Міщенко Д.А., Павловська І.Г., Семенова Л.Ю. Методологія наукових досліджень рекламного менеджменту в умовах цифрового маркетингу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2024. № 2. Том 8. С. 30-46 URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/363/241>

63 .Хурдей В. Д., Дронова Т. С., Міщенко Д. А., Павловська І. Г., Гамзіна О. Я. Контент-маркетинг та стратегії омніканальності: нові підходи до залучення аудиторії. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2024. № 10. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-10-10432> 87

64.Хурдей В.Д., Даценко В.В., Міщенко Д.А., Дронова Т.С., Павловська І.Г. Формування маркетингової стратегії управління брендом компанії. *Економічні горизонти*. № 1(23), ст. 4–14. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(23\).2023.272720](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(23).2023.272720) URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/272720/270412>

65.Хурдей В., Міщенко, Д., Дронова, Т. Соціальна мережа як інструмент маркетингової Інтернет-комунікації в дистанційному навчанні. *Економічні горизонти*.

2023. (3(25), 47–56. – URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/286656/280518> DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(25\).2023.286656](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(25).2023.286656)

66. Хурдей В.Д., Даценко В.В., Міщенко Д.А., Семенова Л.Ю. Маркетинг у митній діяльності: навч. посіб. Дніпро: УМСФ. 2024. 205 с.

67. Хвищун Н. В. Логістичні складові підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Логістика: теорія та практика*. 2016. №1. С. 126–134.

68. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування: Підручник. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2016. 292с.

69. Цілі логістичної системи. URL: <https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=93116>

70. Шкардун В. Оцінка готовності підприємства до реалізації маркетингової стратегії. *Маркетинг*. 2010. № 3 (58). С. 44 – 58.

71. Шталь Т. В., Уварова А. Є. Логістична діяльність торговельного підприємства: сутнісні характеристики та формалізація моделі. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2019. Вип. 3. С. 64-71.

72. Федоренко М.М. Вдосконалення процесів управління маркетингово-логістичною діяльністю з урахуванням сучасних тенденцій ринкового розвитку. *Економічні науки*. 2021. №6. С. 124–129

73. Якимишин Л.Я. Обґрунтування умов виникнення синергічного ефекту в ланцюгах поставок споживчих товарів особливих габаритів. Науковий журнал Сумського державного університету «Маркетинг і менеджмент інновацій». 2017. №2. С. 109-120.