МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Особливості бюджетування маркетингу в умовах міжнародної діяльності АТ «Інтерпайп»»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0732-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Бондаренко Євгеній Олександрович
Керівник : доцент кафедри бізнес- адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат економічних наук, доцент
Богданов С.М.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Бондаренко Євгеній Олександрович

1. Тема роботи «Особливості бюджетування маркетингу в умовах міжнародної діяльності АТ «Інтерпайп»»
керівник роботи: Богданов С.М., доцент кафедри бізнес- адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат еконмічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

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

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ БЮДЖЕТУВАННЯ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ БЮДЖЕТУВАННЯ МАРКЕТИНГУ В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ІНТЕРПАЙП»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
8 таблиць
2 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Олійник О. М.		
2	Олійник О. М.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.25-13.11.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.25-23.12.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.25-31.01.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.26-21.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.26-20.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.26-29.04.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.26-08.05.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.26-31.05.26	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ Є. О. Бондаренко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ С.М. Богданов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Є. В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 44 стор., 8 табл., 2 рис., 34 джерела.

Об’єкт дослідження: процес бюджетування маркетингу в діяльності промислового підприємства, що функціонує на міжнародних ринках.

Предмет дослідження: організаційно-економічні та методичні засади формування, розподілу й контролю маркетингового бюджету АТ «Інтерпайп» в умовах глобальної конкуренції та дії зовнішніх шоків.

Мета роботи: теоретичне узагальнення та практичне обґрунтування особливостей бюджетування маркетингу в умовах міжнародної діяльності АТ «Інтерпайп» і розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності використання маркетингових ресурсів компанії на цільових зовнішніх ринках.

Методи дослідження: загальнонаукові методи аналізу та синтезу, абстрагування, узагальнення, індукції й дедукції; методи економіко-статистичного аналізу; порівняльний та трендовий аналіз; графічний і табличний методи подання результатів.

У роботі обґрунтовано сутність та функції бюджетування маркетингу в системі стратегічного управління міжнародною діяльністю промислового підприємства. Систематизовано моделі та методи формування маркетингових бюджетів на зовнішніх ринках, зокрема підходи «цілі – завдання – ресурси», сценарне та проєктне бюджетування. Здійснено аналіз фінансово-економічної діяльності АТ «Інтерпайп», що підтвердив адаптивність компанії до умов воєнного стану та зростання її прибутковості. Проведено комплексну оцінку стратегічного потенціалу підприємства. Розроблено приклад маркетингового бюджету участі у міжнародній виставці Tube Düsseldorf та розраховано показники його ефективності (ROMI, термін окупності).

Запропоновано напрями вдосконалення бюджетування маркетингу, що включають впровадження сценарного планування, багаторівневої структури бюджету та інтеграцію тематики сталого розвитку.

БЮДЖЕТУВАННЯ МАРКЕТИНГУ, МІЖНАРОДНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ПРОМИСЛОВЕ ПІДПРИЄМСТВО, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ МАРКЕТИНГУ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 44 pages, 8 tables, 2 figures, 34 sources.

Object of research: the process of marketing budgeting in the activities of an industrial enterprise operating in international markets.

Subject of research: organizational, economic and methodological principles of formation, distribution and control of the marketing budget of JSC "Interpipe" in the conditions of global competition and the action of external shocks.

Purpose of work: theoretical generalization and practical substantiation of the features of marketing budgeting in the conditions of international activities of JSC "Interpipe" and development of recommendations for increasing the efficiency of using the company's marketing resources in target foreign markets.

Research methods: general scientific methods of analysis and synthesis, abstraction, generalization, induction and deduction; methods of economic and statistical analysis; comparative and trend analysis; graphical and tabular methods of presenting results.

The paper substantiates the essence and functions of marketing budgeting in the system of strategic management of international activities of an industrial enterprise. The models and methods of forming marketing budgets in foreign markets are systematized, in particular the approaches "goals - tasks - resources", scenario and project budgeting. An analysis of the financial and economic activities of JSC "Interpipe" is carried out, which confirmed the adaptability of the company to the conditions of martial law and the growth of its profitability. A comprehensive assessment of the strategic potential of the enterprise is carried out. An example of a marketing budget for participation in the international exhibition Tube Düsseldorf is developed and its effectiveness indicators (ROMI, payback period) are calculated.

Directions for improving marketing budgeting are proposed, including the implementation of scenario planning, a multi-level budget structure and the integration of sustainable development topics.

MARKETING BUDGETING, INTERNATIONAL ACTIVITY, INDUSTRIAL ENTERPRISE, STRATEGIC MANAGEMENT, MARKETING EFFICIENCY.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ БЮДЖЕТУВАННЯ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ 10
1.1 Сутність бюджетування маркетингу та його роль у системі стратегічного управління міжнародною діяльністю 10
1.2 Моделі та методи формування маркетингових бюджетів на зовнішніх ринках 12
1.3 Інструментарій діагностики ефективності бюджетування маркетингу в міжнародній практиці 15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ БЮДЖЕТУВАННЯ МАРКЕТИНГУ В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ІНТЕРПАЙП» 19
2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Інтерпайп» 19
2.2 Ефективність маркетингової діяльності АТ «Інтерпайп» та особливості організації міжнародного маркетингу 22
2.3 Оцінка стратегічного потенціалу АТ «Інтерпайп» у сфері маркетингового бюджетування 24
2.4 Маркетинговий бюджет участі АТ «Інтерпайп» у міжнародній виставці Tube Düsseldorf 29
2.5 Напрями вдосконалення бюджетування маркетингу АТ «Інтерпайп» в умовах міжнародної діяльності 33
ВИСНОВКИ 37
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 40

ВСТУП

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високою волатильністю ринкових умов, посиленням конкуренції на глобальних товарних ринках, зростанням вимог до екологічної та соціальної відповідальності бізнесу. В українських реаліях ці тенденції поєднуються з наслідками повномасштабної збройної агресії проти України, логістичними обмеженнями, валютними та регуляторними ризиками. За таких умов саме якість системи бюджетування маркетингу визначає здатність експортоорієнтованих промислових підприємств не лише зберігати позиції на цільових ринках, а й забезпечувати збалансоване зростання, підтримувати фінансову стійкість та інвестиційну привабливість.

АТ «Інтерпайп» є одним із ключових українських промислових експортерів, що входить до десятки найбільших світових експортерів безшовних труб і до трійки провідних виробників кованих залізничних коліс у світі. Компанія реалізує безшовні та зварні труби, залізничні колеса, осі та колісні пари під брендом KLW на ринках України, Європейського Союзу, Близького Сходу, Північної Америки та інших регіонів. У 2022–2023 роках, попри суттєве скорочення виробництва та складні умови ведення бізнесу, річна виручка групи зберігалася на рівні близько 1 млрд доларів США (981 млн доларів у 2022 році та 989 млн доларів у 2023 році), при цьому у 2023 році відбулося значне зростання операційної прибутковості. Це свідчить про високу стійкість бізнес-моделі, однак підсилює вимоги до ефективності використання кожної гривні маркетингових витрат.

Теоретичні та прикладні аспекти бюджетування маркетингу та управління фінансовими ресурсами в умовах цифрової трансформації й глобальних викликів перебувають у центрі уваги багатьох сучасних дослідників. Аналіз останніх публікацій свідчить про багатогранність підходів до вивчення цієї проблематики. Зокрема, загальні засади та методику вдосконалення систем бюджетування на вітчизняних підприємствах ґрунтовно висвітлено у працях

О. Байлової [1], С. Войцехівської [5] та колективу авторів під керівництвом Н. Дуляби [28]. Питання модернізації фінансового планування в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України досліджували О. Коцупал [11] та А. Ватрушкін [34].

Особлива увага в науковій літературі приділяється трансформації маркетингової діяльності під впливом цифровізації. Так, стратегічні імперативи розвитку міжнародного маркетингу та можливості використання штучного інтелекту в цій сфері розкрито в роботах І. Хаджинова [32], Л. Буяк, Ю. Семененко [4] та Ю. Ярової [31]. Питання антикрихкості маркетингових систем та оптимізації операційних процесів на основі сучасних трендів менеджменту знайшли відображення у дослідженнях А. Богуславської [3] та І. Щоголєвої [29].

Водночас, попри значну кількість напрацювань, специфіка бюджетування маркетингу для великих експортоорієнтованих промислових холдингів, таких як АТ «Інтерпайп», потребує додаткового вивчення. Це зумовлено необхідністю поєднання традиційних методів контролінгу з інноваційними інструментами цифрового просування та вимогами екологічної відповідальності в умовах високої волатильності зовнішніх ринків.

Метою даної роботи є теоретичне узагальнення та практичне обґрунтування особливостей бюджетування маркетингу в умовах міжнародної діяльності АТ «Інтерпайп» і розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності використання маркетингових ресурсів компанії на цільових зовнішніх ринках.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішуються взаємопов’язані завдання, серед яких виділяємо такі:

узагальнити теоретичні підходи до сутності та функцій бюджетування маркетингу в системі стратегічного управління міжнародною діяльністю;

систематизувати моделі та методи формування маркетингових бюджетів на зовнішніх ринках, визначити їх переваги та обмеження для промислових компаній;

здійснити організаційно-економічну характеристику АТ «Інтерпайп», проаналізувати його фінансово-економічні результати та особливості міжнародного маркетингу;

дослідити зовнішнє та внутрішнє середовище компанії, а також визначити їх вплив на формування маркетингового бюджету;

обґрунтувати напрямки вдосконалення бюджетування маркетингу АТ «Інтерпайп» з урахуванням галузевих трендів, вимог сталого розвитку та післявоєнної відбудови.

Об’єктом дослідження є процес бюджетування маркетингу в діяльності промислового підприємства, що функціонує на міжнародних ринках.

Предмет дослідження становлять організаційно-економічні та методичні засади формування, розподілу й контролю маркетингового бюджету АТ «Інтерпайп» в умовах глобальної конкуренції та дії зовнішніх шоків.

Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові методи аналізу та синтезу, абстрагування, узагальнення, індукції й дедукції, методи економіко-статистичного аналізу, порівняльний та трендовий аналіз, графічний і табличний методи подання та інтерпретації результатів. Організацію маркетингового бюджетування розглянуто з використанням підходів стратегічного та функціонального менеджменту.

Інформаційну базу дослідження становлять річні звіти групи «Інтерпайп», консолідована фінансова звітність Interpipe Holdings PLC, відомості з відкритих джерел про світовий ринок безшовних труб та залізничних коліс, а також навчальні та наукові праці з маркетингу, стратегічного менеджменту і фінансового аналізу.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ БЮДЖЕТУВАННЯ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність бюджетування маркетингу та його роль у системі стратегічного управління міжнародною діяльністю

Бюджетування маркетингу доцільно розглядати як цілеспрямований процес планування, розподілу та контролю використання фінансових ресурсів, призначених для реалізації маркетингової стратегії підприємства. У загальному вигляді маркетинговий бюджет є кількісним вираженням стратегічних і тактичних маркетингових рішень у вигляді системи взаємопов’язаних показників витрат за напрямами діяльності, часовими періодами та відповідальними підрозділами [6].

У системі стратегічного управління міжнародною діяльністю бюджетування маркетингу виконує декілька взаємозалежних функцій. По-перше, воно забезпечує ресурсну підтримку реалізації цілей виходу на нові ринки, розвитку продуктових ліній, позиціонування бренду та формування лояльності ключових клієнтів. По-друге, виступає інструментом координації дій маркетингових, збутових, фінансових та виробничих підрозділів, оскільки дозволяє узгоджувати обсяги та структуру витрат із виробничими потужностями, контрактним портфелем і фінансовими обмеженнями. По-третє, бюджетування є основою для контролю результативності маркетингових заходів і мотивації менеджерів, оскільки створює можливість порівнювати заплановані й фактичні витрати та результати [2].

Особливістю бюджетування маркетингу для міжнародних промислових компаній є необхідність враховувати відмінності ринків за регуляторними вимогами, структуру споживачів, конкурентне середовище та культурні

чинники. Наприклад, у сегменті труб для нафтогазової галузі пріоритетними є витрати на сертифікацію, участь у професійних виставках, технічну підтримку замовників та розвиток преміальних технологічних рішень, тоді як на ринку залізничних коліс і колісних пар істотна частка бюджету припадає на процеси довготривалої сертифікації продукції у великих виробників рухомого складу та національних операторів.

Порівняння традиційного (витратного) й стратегічного підходів до бюджетування маркетингу подано у таблиці 1.1 [7, 10, 15, 16, 24, 25, 26, 27].

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика традиційного та стратегічного підходів до бюджетування маркетингу [7, 10, 15, 16, 24, 25, 26, 27]

Ознака	Традиційний підхід	Стратегічний підхід
Логіка формування бюджету	Виходить із наявних фінансових обмежень, інерційного продовження витрат минулих періодів	Виходить із стратегічних цілей підприємства на ринках, пріоритетів портфеля продуктів і ринків
Орієнтир	Контроль витрат	Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності й створення вартості
Горизонт планування	Короткостроковий (рік, квартал)	Середньо- та довгостроковий (3–5 років із деталізацією за роками)
Ступінь гнучкості	Обмежена реакція на зміни середовища	Висока адаптивність до змін зовнішнього та внутрішнього середовища
Зв’язок з іншими підсистемами	Переважно операційний рівень, слабкий зв’язок із портфельними рішеннями	Тісна інтеграція із системою стратегічного планування, інвестиційними програмами, проєктним портфелем

Як видно з таблиці 1.1, для підприємства масштабу АТ «Інтерпайп» із диверсифікованим продуктовим портфелем і широкою географією збуту релевантним є саме стратегічний підхід до бюджетування маркетингу, який дає змогу пов’язати фінансування маркетингових активностей з пріоритетними сегментами, ринками та видами продукції.

З огляду на це важливо розглядати бюджет маркетингу не як сукупність окремих статей витрат, а як елемент загальної системи створення вартості, де кожен сегмент бюджету має бути пов’язаний з визначеним результатом –

зростанням обсягів продажу, підвищенням маржинального доходу, укріпленням бренду, освоєнням нових ринків чи зменшенням ризиків.

1.2 Моделі та методи формування маркетингових бюджетів на зовнішніх ринках

У світовій практиці формування маркетингового бюджету застосовуються різні моделі, які відрізняються вихідною логікою. Для міжнародних промислових компаній найчастіше використовуються такі підходи: відсоток від обсягу продажів; орієнтація на конкурентів; «цілі – завдання – ресурси»; сценарне й «нульове» бюджетування; проєктне бюджетування.

У разі використання підходу «відсоток від продажів» плановий розмір маркетингових витрат встановлюється як фіксована частка прогнозованої виручки. Для промислових B2B-компаній характерні значно нижчі відносні маркетингові витрати, ніж у споживчих галузях; у міжнародній практиці вони зазвичай не перевищують декількох відсотків від виручки. Такий підхід є простим і забезпечує відповідність витрат масштабам бізнесу, однак не враховує перспектив розвитку та специфічних потреб окремих ринків [8].

Підхід, орієнтований на конкурентів, передбачає встановлення маркетингового бюджету на рівні, який забезпечує зіставну з ключовими конкурентами інтенсивність маркетингових активностей на цільових ринках. У сегменті безшовних труб основними глобальними гравцями є компанії Tenaris, Vallourec, TMK та інші, серед яких також фігурує Interpipe. На ринку залізничних коліс серед провідних виробників називаються Interpipe, OMK Steel, Amsted Rail, GHH-Bonatrans та інші. Знання рівня їхньої маркетингової активності дозволяє уникати як недофінансування, так і неефективного завищення витрат, однак такий підхід важко реалізувати у зв’язку з обмеженою відкритістю інформації [9].

Модель «цілі – завдання – ресурси» виходить із необхідного рівня досягнення конкретних маркетингових цілей на кожному ринку (наприклад,

частка ринку, кількість нових контрактів, впізнаваність бренду) й визначає бюджет як суму витрат на реалізацію комплексу заходів, здатних забезпечити ці цілі. Цей підхід є найбільш змістовно наближеним до логіки стратегічного управління й відповідає потребам компанії, що працює на декількох континентах з різними продуктами та сегментами клієнтів [12].

Сценарне бюджетування використовується в умовах високої невизначеності, коли формуються декілька варіантів маркетингового бюджету залежно від можливих сценаріїв розвитку зовнішнього середовища (оптимістичний, базовий, песимістичний). Для АТ «Інтерпайп» такий підхід є особливо актуальним з огляду на ризики продовження бойових дій, зміну торговельних режимів, запровадження нових мит чи квот на сталь і трубну продукцію, а також етапи впровадження механізму вуглецевого коригування на ринку Європейського Союзу.

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки основних методів формування маркетингового бюджету для міжнародних промислових підприємств [7, 10, 15, 16, 24, 25, 26, 27]

Метод	Переваги	Обмеження
Відсоток від продажів	Простота розрахунку, відповідність масштабам бізнесу	Відсутність зв’язку з цілями, інерційність, не враховує особливості ринків
Орієнтація на конкурентів	Забезпечує відносну паритетність маркетингової активності	Складність отримання достовірної інформації, ризик копіювання неефективних практик
«Цілі – завдання – ресурси»	Прямий зв’язок бюджету з цілями, можливість диференціації за ринками та продуктами	Високі вимоги до якості планування та прогнозування
Сценарне бюджетування	Адаптивність до різних варіантів розвитку середовища, підготовленість до шоків	Складність розробки сценаріїв, можливість значних відмінностей між планом і фактом
«Нульове» бюджетування	Виявлення й усунення неефективних витрат, стимул підвищення результативності	Висока трудомісткість, ризик недофінансування «невимірюваних» активностей (іміджеві проєкти)
Проєктне бюджетування	Точний зв’язок витрат із конкретними контрактами й грошовими потоками	Може фрагментувати загальну маркетингову політику, потребує координації з корпоративним бюджетом

Метод «нульового» бюджетування передбачає щорічну побудову маркетингового бюджету «з нуля», без автоматичного перенесення витрат попереднього періоду. Кожна стаття витрат має бути обґрунтована з точки зору її внеску в досягнення цілей. Для промислових компаній цей метод дозволяє відмовитися від неефективних та «традиційних» витрат (наприклад, участі у виставках, що не приносять нових контрактів), але потребує значних аналітичних зусиль [13, 14].

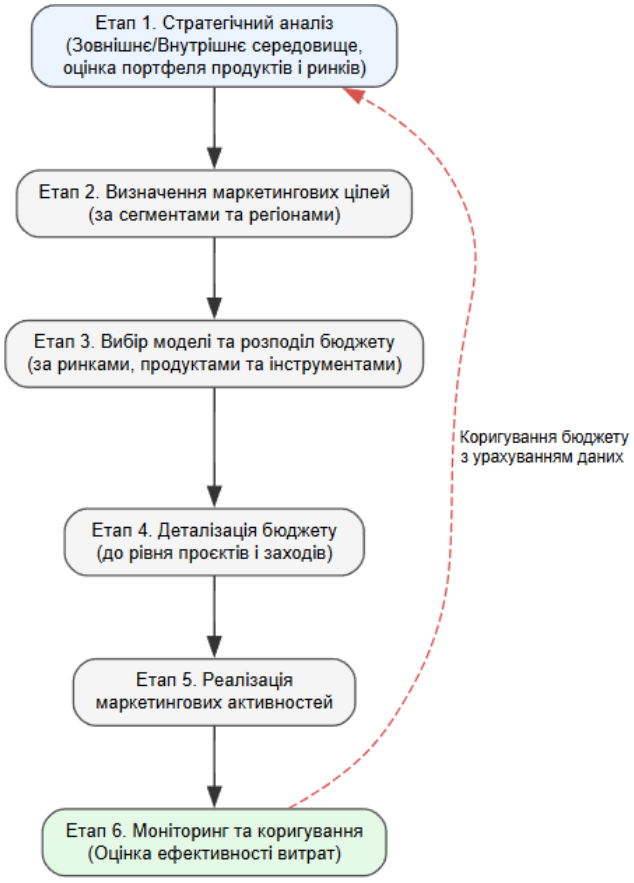


Рис. 1.1 – Загальна схема процесу бюджетування маркетингу на міжнародних ринках [7, 10, 15, 16, 24, 27]

Проєктне бюджетування є ключовим у діяльності компаній, де значну частку становлять індивідуальні замовлення, великі інфраструктурні проєкти та тендери. У такому разі маркетинговий бюджет формується не лише на рівні компанії в цілому, а й на рівні конкретних проєктів (наприклад, участь у міжнародному тендері на постачання труб для нафтогазової компанії чи

колісних пар для національного залізничного оператора), що дозволяє детально пов’язати витрати з очікуваними грошовими потоками.

Переваги та обмеження основних методів бюджетування маркетингу узагальнені у таблиці 1.2. Логіка процесу бюджетування маркетингу на міжнародних ринках може бути представлена як послідовність взаємопов’язаних етапів (рис. 1.1).

На першому етапі здійснюється стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінка портфеля продуктів і ринків; на другому етапі визначаються маркетингові цілі й завдання за сегментами та регіонами; далі відбувається вибір моделі бюджетування й розподіл бюджету за ринками, продуктами та інструментами; четвертий етап передбачає деталізацію бюджету до рівня проєктів і заходів; наступним кроком є реалізація маркетингових активностей; завершальний етап включає моніторинг результатів, оцінювання ефективності витрат і коригування бюджету з урахуванням отриманих даних.

1.3 Інструментарій діагностики ефективності бюджетування маркетингу в міжнародній практиці

Оцінювання ефективності використання маркетингового бюджету вимагає застосування комплексного інструментарію, який поєднує фінансові, ринкові та нефінансові показники. Для промислових експортерів, подібних до АТ «Інтерпайп», важливим є не лише приріст обсягів продажу, а й зміна структурних характеристик портфеля: частка високорентабельних продуктів, географічне збалансування експорту, стійкість клієнтської бази, зменшення залежності від окремих ринків.

Серед показників, що безпосередньо пов’язані з маркетинговим бюджетом, можна виділити: рентабельність маркетингових витрат (співвідношення додаткового маржинального доходу до суми маркетингових витрат), зміну обсягів продажу та маржі внаслідок реалізації окремих маркетингових проєктів, показники ефективності каналів комунікацій (відгуки

на участь у міжнародних виставках, кількість лідів, конверсія в контракти), зниження витрат на залучення клієнта, а також нефінансові показники – впізнаваність бренду на ключових ринках, рівень задоволеності клієнтів, позиції в рейтингах постачальників [18, 19, 20].

Важливе місце у системі діагностики ефективності бюджетування посідають матричні методи стратегічного аналізу, які дозволяють пов'язати рішення щодо розподілу маркетингових ресурсів зі станом зовнішнього та внутрішнього середовища. Найбільш поширеними інструментами є SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, матриця «товар–ринок» Ансоффа та матриця Мак-Кінзі. Їх значення для бюджетування маркетингу узагальнено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Матричні методи стратегічного аналізу та їх роль у бюджетуванні маркетингу [23, 30, 33]

Метод	Сутність	Значення для бюджетування маркетингу
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Допомагає визначити пріоритети фінансування: посилення сильних сторін, нейтралізація загроз, використання можливостей
SPACE-аналіз	Побудова профілю стратегічного позиціонування за чотирма групами показників (фінансова сила, конкурентні переваги, привабливість галузі, стабільність середовища)	Дозволяє обґрунтувати загальний тип стратегії (агресивна, конкурентна, консервативна, оборонна) та відповідну структуру маркетингового бюджету
Матриця Ансоффа	Аналіз напрямів зростання за осями «існуючі/нові ринки» та «існуючі/нові продукти»	Спрямовує бюджетування на підтримку ринкового проникнення, розвитку ринку, удосконалення продукту чи диверсифікації
Матриця Мак-Кінзі	Оцінка привабливості галузі та конкурентної позиції бізнес-одиниць	Дає змогу диференціювати маркетингові бюджети між видами продукції залежно від їхнього стратегічного статусу (інвестувати, підтримувати, «збирати врожай» тощо)

Окрім матричних методів, у практиці міжнародних промислових компаній активно використовуються методики оцінювання ефективності окремих каналів просування, зокрема цифрового маркетингу. Для АТ «Інтерпайп», що розширює присутність на ринках Європи, Близького Сходу та Америки, набувають

значення онлайн-презентації, технічні вебінари, таргетовані інформаційні кампанії, що позиціонують компанію як постачальника високотехнологічних, екологічно відповідальних рішень.

Система показників оцінювання ефективності маркетингового бюджету може бути представлена у вигляді таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Основні показники оцінювання ефективності маркетингового бюджету міжнародної промислової компанії [7, 10, 15, 16, 24, 25, 26, 27]

Група показників	Приклади
Фінансові	Приріст виручки на цільових ринках, приріст маржинального прибутку, рентабельність маркетингових витрат, зміна структури доходів за високорентабельними сегментами
Ринкові	Зміна частки ринку в ключових сегментах (наприклад, труби для нафтогазової галузі, залізничні колеса для пасажирських перевізників), кількість нових клієнтів, глибина співпраці з існуючими клієнтами
Комунікаційні	Кількість контактів із потенційними клієнтами, рівень впізнаваності бренду, результати участі у міжнародних виставках та форумах, відвідуваність вебресурсів
Стратегічні	Вихід на нові ринки, сертифікація продукції відповідно до вимог нових регіонів, рівень відповідності вимогам до сталого розвитку та декарбонізації, готовність до механізмів вуглецевого коригування

Отже, у першому розділі роботи проведено теоретичне узагальнення та досліджено методичні засади бюджетування маркетингу промислових підприємств у контексті їхньої міжнародної діяльності. За результатами дослідження зроблено такі висновки:

Бюджетування маркетингу визначено як стратегічно орієнтований процес планування та контролю фінансових ресурсів, що забезпечує реалізацію маркетингових цілей на зовнішніх ринках. Встановлено, що для великих експортерів бюджет виконує функції координації, ресурсної підтримки та оцінювання результативності підрозділів.

Обґрунтовано переваги стратегічного підходу до формування бюджету над традиційним (витратним). Стратегічний підхід дозволяє інтегрувати маркетингові видатки в загальну систему створення вартості компанії,

орієнтуючись на довгострокову конкурентоспроможність та пріоритети продуктового портфеля.

Систематизовано основні моделі формування маркетингових бюджетів, серед яких виділено метод «цілі – завдання – ресурси», сценарне та проектне бюджетування як найбільш релевантні для умов високої невизначеності та складних міжнародних ринків. Виявлено, що використання сценарного підходу є критично важливим для адаптації до зовнішніх шоків, таких як зміна торговельних режимів або впровадження екологічних мит.

Досліджено інструментарій діагностики ефективності бюджетування, що базується на поєднанні фінансових показників (ROMI, приріст маржинального доходу) та методів стратегічного аналізу. Це дозволяє не лише оцінювати окупність витрат, а й обґрунтовувати пріоритетність інвестування в окремі ринкові сегменти чи інноваційні продукти.

Встановлено, що специфіка важкої промисловості вимагає включення до маркетингового бюджету специфічних витрат на міжнародну сертифікацію та технічну підтримку, які є необхідною умовою доступу до глобальних ланцюгів постачання.

Теоретичні положення, розкриті в розділі, слугують підґрунтям для подальшого аналізу практичних аспектів бюджетування маркетингу в діяльності АТ «Інтерпайп».

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ БЮДЖЕТУВАННЯ МАРКЕТИНГУ В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ІНТЕРПАЙП»

2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Інтерпайп»

АТ «Інтерпайп» – це українська промислова група, що об’єднує підприємства з виробництва сталі, безшовних і зварних труб та залізничних коліс, осей і колісних пар. Історія групи бере початок з кінця XIX століття, коли в місті Катеринослав (нині Дніпро) було засновано цвяхову фабрику, яка згодом трансформувалася у трубне виробництво. У 1930-х роках підприємство освоїло виробництво залізничних коліс, що заклало основу для майбутнього розвитку залізничного напрямку.

Бізнес-модель групи побудована за дивізійним принципом і включає три основні продуктові напрями: сталь, трубну продукцію та залізничні продукти. До складу виробничих потужностей входять електросталеплавильний комплекс «Інтерпайп Сталь» та декілька трубних і колісних заводів, розташованих у Дніпрі та Нікополі. Компанія поставляє продукцію більш ніж у 60 країн світу й входить до числа найбільших глобальних постачальників безшовних труб та кованих залізничних коліс.

Місія групи «Інтерпайп» декларується як прагнення ефективно задовольняти потреби клієнтів, створювати можливості для працівників та забезпечувати додану вартість для акціонерів, поєднуючи технологічний розвиток із принципами сталого господарювання. Візія компанії пов’язана зі зміцненням позицій серед провідних світових виробників труб і залізничних коліс, розширенням присутності на високоприбуткових ринках і лідерством у впровадженні екологічно орієнтованих технологій.

Система корпоративних цінностей компанії ґрунтується на орієнтації на клієнта, відповідальності за результат, командній роботі, інноваційності та

дотриманні високих стандартів ділової етики. Ці цінності безпосередньо впливають на підходи до маркетингу, оскільки акцентують важливість довгострокових партнерських відносин, поваги до вимог клієнтів, прозорості та передбачуваності ділової поведінки.

Основні характеристики АТ «Інтерпайп» зведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Узагальнена характеристика АТ «Інтерпайп» [17, 21, 22]

Показник	Характеристика
Юридична форма	Публічна компанія (Interpipe Holdings PLC, Кіпр – холдингова структура)
Галузь	Металургійна промисловість, виробництво сталі, труб і залізничних коліс
Основні виробничі майданчики	Дніпро, Нікополь (Україна)
Продукти	Безшовні та зварні труби для нафтогазової, енергетичної, машинобудівної галузей; залізничні колеса, осі, колісні пари під брендом KLW; заготовка сталі
Географія збуту	Україна, країни ЄС, США, Канада, Близький Схід, Північна Африка, Азія
Позиція на світовому ринку	Входить до світової десятки експортерів безшовних труб та до трійки виробників кованих залізничних коліс

Стратегічні цілі групи включають: збереження та розширення присутності на високорентабельних ринках трубної продукції (зокрема для нафтогазового сектору), нарощення експорту залізничних коліс і колісних пар, підвищення операційної ефективності та гнучкості виробництва, продовження інвестицій у технологічне оновлення потужностей, декарбонізацію та цифровізацію бізнес-процесів.

Дерево цілей АТ «Інтерпайп» у площині міжнародного маркетингу та бюджетування маркетингу може бути подано у вигляді ієрархічної структури (рис. 2.1) [17, 21, 22].

На верхньому рівні формулюється стратегічна ціль – забезпечення стійкого зростання вартості компанії через зміцнення конкурентних позицій на глобальних ринках трубної й залізничної продукції при дотриманні критеріїв фінансової стійкості та сталого розвитку.

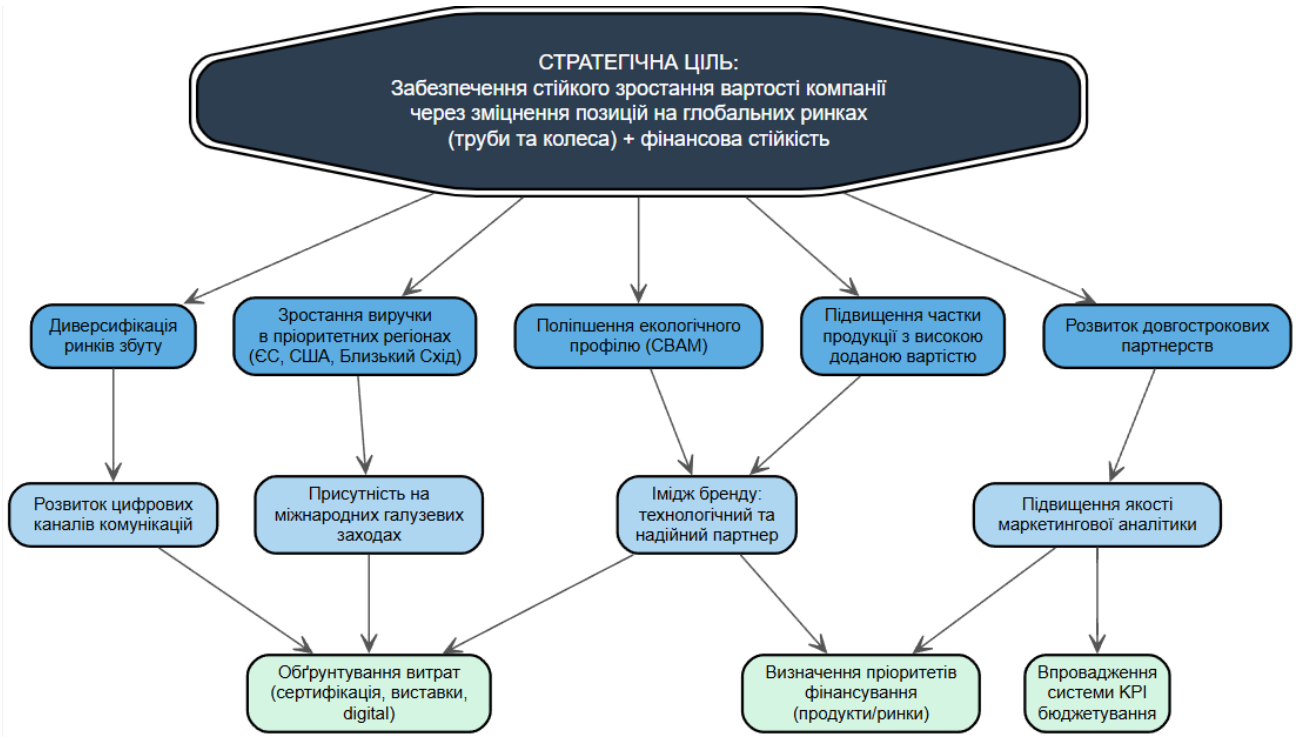


Рис. 2.1 – Дерево цілей АТ «Інтерпайп» у сфері міжнародного маркетингу та бюджетування маркетингу [17, 21, 22]

На наступному рівні розміщується група функціональних цілей: зростання виручки в пріоритетних регіонах (ЄС, США, Близький Схід), підвищення частки продукції з високою доданою вартістю, диверсифікація ринків збуту, поліпшення екологічного профілю продукції з урахуванням вимог CBAM, розвиток довгострокових партнерств із ключовими клієнтами. На третьому рівні – цілі маркетингової діяльності: формування цільового іміджу бренду як технологічного та надійного партнера, забезпечення присутності на провідних міжнародних галузевих заходах, розвиток цифрових каналів комунікацій, підвищення якості маркетингової аналітики. На нижньому рівні дерево цілей трансформується у набір конкретних задач щодо планування й реалізації маркетингового бюджету: визначення пріоритетів фінансування за продуктами й ринками, обґрунтування витрат на сертифікацію, виставкову активність і цифровий маркетинг, впровадження системи показників ефективності бюджетування.

2.2 Ефективність маркетингової діяльності АТ «Інтерпайп» та особливості організації міжнародного маркетингу

Визначення ефективності маркетингової діяльності компанії розпочнемо з фінансово-економічного аналізу АТ «Інтерпайп». Його доцільно здійснювати розпочинаючи з періоду 2022–2023 років, коли компанія функціонувала в умовах повномасштабної війни, часткового блокування логістичної інфраструктури та зміни структури попиту на продукцію.

За даними річного звіту групи «Інтерпайп» за 2023 рік, загальна виручка компанії у 2022 році становила 981 млн доларів США, а в 2023 році – 989 млн доларів США, тобто зросла на 1 відсоток попри триваючі воєнні дії. Основну частину доходу забезпечує трубний сегмент, частка якого у 2023 році перевищила 70 відсотків виручки, тоді як залізничні продукти генерували близько п’ятої частини доходу, а сталь та інші продукти – приблизно 4 відсотки.

У 2022 році група скоротила виробництво сталі на 39 відсотків (до 595 тис. тонн), труб – на 36 відсотків (до 393 тис. тонн), залізничних продуктів – на 51 відсоток (до 84 тис. тонн), а загальний обсяг продажу – на 37 відсотків (до 524 тис. тонн). Незважаючи на це, компанія змогла зберегти високий рівень прибутковості: показник прибутку до сплати відсотків, податків та амортизації (EBITDA) у 2022 році становив 204 млн доларів США.

У 2023 році ситуація почала покращуватися: виробництво сталі збільшилося до 680 тис. тонн, труби – до 395 тис. тонн, залізничні продукти – до 100 тис. тонн, а продажі труб досягли 387 тис. тонн, що на 0,7 відсотка більше, ніж у 2022 році, тоді як продажі залізничних продуктів зросли приблизно на 9 відсотків, до 95 тис. тонн. За оцінками галузевих аналітиків, у 2023 році операційний прибуток і показник EBITDA компанії зросли орієнтовно на дві третини, до понад 330 млн доларів США, що пов’язано з високою маржинальністю продукції для нафтогазового сектору та оптимізацією витрат.

Основні фінансові показники діяльності АТ «Інтерпайп» у 2022–2023 роках зведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка ключових фінансових показників АТ «Інтерпайп» у 2022–2023 рр. [17, 21, 22]

Показник	2022	2023	Зміни
Виручка, млн дол. США	981	989	Зростання на 1 %
EBITDA, млн дол. США	204	337	Зростання на 65 %
Обсяг виробництва сталі, тис. т	595	680	Зростання на 14 %
Обсяг виробництва труб, тис. т	393	395	Зростання
Обсяг виробництва залізничних продуктів, тис. т	84	100	Зростання на 19 %
Обсяг продажу труб, тис. т	384	387	Зростання на 0,7 %
Обсяг продажу залізничних продуктів, тис. т	87	95	Зростання на 9 %

Дані таблиці 2.2 свідчать про те, що компанія змогла стабілізувати виручку, збільшити виробництво та суттєво наростити прибутковість у 2023 році, попри складні зовнішні умови. Зростання виробництва сталі й залізничних продуктів, а також підтримання стабільного обсягу продажу труб підтверджують адаптивність виробничої та збутової політики групи.

Щодо міжнародного маркетингу АТ «Інтерпайп», його специфіка визначається спрямованістю на сегменти з високою доданою вартістю – насамперед труби для нафтогазового сектору (OCTG), лінійні труби для енергетики та інфраструктурних проєктів, а також залізничні колеса і колісні пари для пасажирських і вантажних перевезень. Ключовими ринками збуту для трубної продукції є країни Європейського Союзу, Північної Америки, Близького Сходу, де компанія використовує переваги зниження митних бар’єрів для української сталі та збільшення попиту на альтернативні джерела постачання в умовах геополітичної напруженості [17, 21, 22].

Маркетингові активності АТ «Інтерпайп» поєднують класичні інструменти B2B-маркетингу – участь у провідних галузевих виставках (ADIPEC, Tube Düsseldorf та інші), прямі контакти з ключовими клієнтами, технічні презентації та випробування продукції – із сучасними цифровими каналами комунікації, зокрема онлайн-презентаціями, вебінарами, розвитком корпоративних сайтів для різних регіонів та брендів. Значну частку умовно

«маркетингових» витрат становлять інвестиції в міжнародну сертифікацію продукції (API, AAR, європейські стандарти EN, сертифікація для залізничних операторів і виробників рухомого складу), що є необхідною передумовою доступу до цільових ринків і фактично виконує роль квитка до участі в конкурентній боротьбі [17, 21, 22].

Таким чином, фінансово-економічний аналіз засвідчує, що АТ «Інтерпайп» зберегло масштаб бізнесу та зуміло підвищити ефективність діяльності, що створює ресурсну базу для розвитку маркетингових стратегій. Водночас структура доходів, концентрація на окремих ринках і продуктових сегментах, а також специфічні ризики середовища потребують більш глибокого аналізу зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на бюджетування маркетингу.

2.3 Оцінка стратегічного потенціалу АТ «Інтерпайп» у сфері маркетингового бюджетування

Для комплексної оцінки умов, у яких формується маркетинговий бюджет АТ «Інтерпайп», застосуємо PEST-аналіз, що охоплює політико-правові, економічні, соціокультурні й технологічні чинники.

У політико-правовій площині ключовим чинником є триваюча збройна агресія Російської Федерації проти України, що створює загрози для виробничої інфраструктури, логістики, постачання сировини та енергоресурсів, а також призводить до перерозподілу державних ресурсів на користь оборони. Для АТ «Інтерпайп» це означає необхідність врахування ризиків непередбачених простоїв, зростання вартості страхування вантажів, зміни маршрутів постачання та експорту. У сфері регулювання зовнішньої торгівлі чинниками є одночасно й сприятливі, й обмежувальні тенденції: з одного боку, тимчасове скасування або зниження мит на українську металопродукцію з боку ЄС та США; з іншого – наявність антидемпінгових заходів та квот на імпорт сталі, запровадження механізму вуглецевого коригування імпорту CBAM.

Економічні чинники включають глобальні коливання попиту на сталь, трубну продукцію та залізничні колеса, зумовлені динамікою світової економіки, інвестиційними циклами у нафтогазовій галузі, швидкістю реалізації інфраструктурних проєктів, темпами оновлення рухомого складу залізниць. Додатковий вплив мають інфляційні процеси, коливання валютних курсів, вартість енергоресурсів. Для АТ «Інтерпайп» важливим є також фактор майбутньої повоєнної відбудови України, яка формуватиме попит на трубну й залізничну продукцію на внутрішньому ринку, що має враховуватися при довгостроковому плануванні маркетингових бюджетів [17, 21, 22].

Соціокультурні чинники проявляються через посилення уваги суспільства та ключових стейкхолдерів до питань екологічної й соціальної відповідальності бізнесу, розвитку корпоративної культури, турботи про працівників, особливо в умовах війни. АТ «Інтерпайп» реалізує програми підтримки мобілізованих співробітників та їхніх родин, інвестує в проєкти розвитку громад, оновлення освітньої інфраструктури, що позитивно впливає на імідж компанії та може використовуватися як елемент маркетингових комунікацій у сегменті B2B, де репутаційні аспекти відіграють вагому роль.

Технологічні чинники включають розвиток електросталеплавильних технологій, цифровізацію виробничих процесів, удосконалення систем контролю якості, розробку преміальних продуктів (зокрема труб із високогерметичними з’єднаннями для нафтогазового сектору, залізничних коліс для високошвидкісних пасажирських перевезень). Інвестиції АТ «Інтерпайп» у створення електросталеплавильного комплексу «Інтерпайп Сталь», модернізацію термічних і обробних ліній, цифрові «двійники» виробництва й антикорозійні покриття є прикладом стратегічної технологічної адаптації, що створює додану вартість для клієнтів і формує зміст маркетингових повідомлень[17, 21, 22].

Структура конкурентного середовища АТ «Інтерпайп» на ринку безшовних труб характеризується високим рівнем концентрації та присутністю глобальних гравців – Tenaris, Vallourec, TMK, ArcelorMittal, U.S. Steel, Nippon

Steel та інших, які оперують у багатьох регіонах світу та мають доступ до значних інвестиційних ресурсів. На ринку залізничних коліс ключовими конкурентами є OMK Steel, Amsted Rail, GHH-Bonatrans, NSSMC та низка інших виробників, які забезпечують переважну частку світового ринку [17, 21, 22].

Основними споживачами продукції АТ «Інтерпайп» є нафтогазові компанії, енергетичні та машинобудівні підприємства, оператори магістральних трубопроводів, будівельні організації, національні й приватні залізничні оператори, виробники рухомого складу (Alstom, Siemens, Stadler, Bombardier та інші), які висувають жорсткі вимоги до технічних параметрів, надійності, довговічності та екологічності продукції. Для цієї групи клієнтів важливою є не лише ціна продукції, а й комплексна пропозиція – технічний супровід, можливість індивідуального проєктування, швидкість реакції на претензії, прозорість у питаннях якості й відповідності екологічним вимогам.

Таким чином, PEST-аналіз, аналіз конкурентів і споживачів свідчать про те, що АТ «Інтерпайп» функціонує в складному, але перспективному середовищі, де успіх визначається здатністю адаптувати технології, структуру продуктового портфеля й підходи до маркетингових комунікацій з урахуванням глобальних трендів та регуляторних новацій. Це безпосередньо впливає на підходи до бюджетування маркетингу.

Для інтеграції висновків попередніх підрозділів сформуємо SWOT-профіль АТ «Інтерпайп» (табл. 2.3), концентруючись на аспектах, що мають значення для бюджетування маркетингу [17, 21, 22].

SWOT-матриця демонструє, що для бюджетування маркетингу доцільно зосередити ресурси на використанні сильних сторін у поєднанні з ринковими можливостями (SO-стратегії): акцент на просуванні продукції з високим ступенем переробки, позиціонування компанії як екологічно відповідального виробника, розвиток довгострокових партнерств на ринках ЄС та США.

Таблиця 2.3 – Узагальнена SWOT-характеристика АТ «Інтерпайп» з позицій бюджетування маркетингу [17, 21, 22]

Сильні сторони	Слабкі сторони
Вертикальна інтеграція виробництва сталі, труб і коліс; наявність електросталеплавильного комплексу	Висока залежність від виробничих майданчиків в Україні в умовах військових ризиків
Сильні позиції на глобальному ринку безшовних труб і залізничних коліс, наявність відомого бренду KLW	Обмежена диверсифікація за країнами виробництва, логістичні вузькі місця
Досвід роботи з провідними міжнародними клієнтами й сертифікаціями	Недостатня прозорість щодо окремих аспектів маркетингових бюджетів та їх ефективності
Зростання фінансових результатів у 2023 році, значний потенціал реінвестування	Підвищена вразливість до коливань попиту в окремих галузях (нафтогаз, залізниця)
Можливості	Загрози
Повоєнна відбудова України, зростання попиту на труби й колісну продукцію	Подальше загострення безпекової ситуації, пошкодження інфраструктури
Поглиблення співпраці з клієнтами в ЄС і США на тлі диверсифікації постачальників сталі	Посилення протекціоністських заходів, запровадження нових квот і мит
Використання переваг декарбонізованого електросталеплавильного виробництва для позиціонування на ринках із жорсткими екологічними вимогами	Негативний вплив CBAM і подібних механізмів на собівартість та конкурентоспроможність продукції за відсутності адаптованої стратегії
Розвиток цифрових каналів комунікацій і аналітики маркетингових даних	Зростання конкуренції з боку глобальних гравців із більшими маркетинговими бюджетами

Одночасно необхідні ST-стратегії, спрямовані на нейтралізацію загроз завдяки сильним сторонам (зокрема технологічному й організаційному потенціалу) – це диверсифікація логістичних маршрутів, активна участь у формуванні галузевої політики, посилення репутаційної складової.

Для більш формалізованої оцінки стратегічної позиції застосуємо SPACE-аналіз, де за чотирма групами показників (фінансова сила, конкурентні переваги, привабливість галузі, стабільність середовища) формується інтегральний вектор. З огляду на зростання виручки та прибутковості у 2023 році, відносно низьке боргове навантаження й здатність фінансувати інвестиційні проєкти, фінансова сила компанії може бути оцінена як помірно-

висока [17, 21, 22]. Конкурентні переваги – продукція високої якості, наявність преміальних рішень, сертифікація в провідних клієнтів, досвід експорту в 60+ країн – також дозволяють говорити про сильну позицію, хоча за масштабами бізнесу компанія поступається деяким глобальним гравцям.

Привабливість галузі в середньо- й довгостроковій перспективі залишається помірною: попит на труби й колісну продукцію зберігається, однак галузь є циклічною, чутливою до інвестиційних циклів та регуляторних змін. Стабільність середовища для АТ «Інтерпайп» оцінюється як низька через військові ризики, логістичні виклики та невизначеність щодо деталей реалізації CBAM та інших регуляторних інструментів.

Узагальнюючи ці оцінки, можна зробити висновок, що позиція АТ «Інтерпайп» на діаграмі SPACE наближається до конкурентної з елементами агресивної стратегії: компанія має достатню фінансову й конкурентну силу, щоб інвестувати в розвиток і маркетинг, однак змушена враховувати високу нестабільність середовища. Це означає доцільність комбінування стратегій активного зростання на привабливих сегментах з обережністю щодо масштабів і строків інвестицій [17, 21, 22].

Застосування матриці Ансоффа до АТ «Інтерпайп» дозволяє визначити напрямки зростання, які мають бути відображені у структурі маркетингового бюджету. У площині «існуючі продукти – існуючі ринки» підприємство реалізує стратегію глибшого проникнення на ринок, посилюючи позиції на ринках ЄС, США та Близького Сходу в сегменті безшовних труб та залізничних коліс, зокрема через активну участь у тендерах, розширення портфеля клієнтів, підвищення рівня сервісу. У площині «існуючі продукти – нові ринки» потенціал полягає в освоєнні окремих ринків Африки, Азії та Латинської Америки, де зростає попит на інфраструктурні проєкти. Стратегія «нові продукти – існуючі ринки» проявляється через розробку нових марок сталі, преміальних з’єднань, інноваційних коліс для високошвидкісних поїздів та колісних пар із підвищеним ресурсом. Нарешті, стратегія диверсифікації («нові продукти – нові ринки») може бути реалізована через розвиток цифрових

сервісів, рішень з моніторингу стану трубопроводів і колісних пар, консалтингових послуг, що доповнюють традиційний продуктовий портфель.

Портфельний аналіз за матрицею Мак-Кінзі дає змогу диференціювати роль основних бізнес-напрямів у структурі маркетингового бюджету. Трубний сегмент, особливо продукція для нафтогазового сектору, характеризується високою привабливістю галузі (з урахуванням довгострокового попиту на енергоресурси та потреби в оновленні інфраструктури) і сильною конкурентною позицією АТ «Інтерпайп». Залізничний сегмент також має високу привабливість у зв'язку з інфраструктурними програмами, розвитком пасажирських перевезень у Європі та потребою у відновленні української залізничної інфраструктури; конкурентна позиція компанії на глобальному ринку коліс та колісних пар є однією з найсильніших. Сегмент сталі та заготовки, навпаки, має нижчу привабливість і слугує скоріше ресурсною базою для двох основних бізнес-напрямів.

Відповідно до логіки матриці Мак-Кінзі, маркетингові бюджети мають концентруватися на трубному й залізничному сегментах як на пріоритетних «полях для інвестицій», тоді як сегмент сталі може отримувати підтримку переважно в межах технічного брендингу та комунікацій в контексті декарбонізації й сталого розвитку.

2.4 Маркетинговий бюджет участі АТ «Інтерпайп» у міжнародній виставці Tube Düsseldorf

Сформуємо маркетинговий бюджету на 50 тис. дол. США для участі АТ «Інтерпайп» у міжнародній виставці Tube Düsseldorf (м. Дюссельдорф, Німеччина), що відбудеться з 9 по 12 вересня 2026 року в Дюссельдорфі, Німеччина та одразу оцінимо ефективність проєкту.

Компанія братиме участь у виставці Tube Düsseldorf зі стандартним, але професійно оформленим модульним стендом, відправить чотирьох представників (керівник напряму продажів, менеджер зі збуту, технічний

експерт, маркетолог). Участь передбачає демонстрацію зразків продукції та проведення невеликий клієнтський прийом для ключових партнерів. Усі суми подано в доларах США [17, 21, 22].

Таблиця 2.4 – Маркетинговий бюджет АТ «Інтерпайп» для участі у виставці Tube Düsseldorf

№ з/п	Стаття витрат	Зміст витрат	Сума, дол. США	Питома вага, %
1	Оренда виставкової площі та базовий стенд	Оренда площі близько 30–35 м² у галузевому павільйоні, базове обладнання, підключення комунікацій	16 000	32,0
2	Модульний стенд, оформлення, монтаж	Оформлення стенду, брендування, меблі, мультимедійне обладнання, монтаж і демонтаж	7 000	14,0
3	Поліграфія та сувеніри	Друк каталогів, технічних описів, буклетів, банерів, виготовлення помірної кількості сувенірної продукції	3 500	7,0
4	Логістика зразків продукції	Перевезення зразків труб, макетів коліс, спеціальне пакування, митне оформлення	4 500	9,0
5	Перельоти команди	Авіаквитки для чотирьох співробітників (в обидва боки з урахуванням страхування)	4 000	8,0
6	Проживання команди	Проживання чотирьох осіб у готелі середнього рівня протягом п’яти ночей	3 500	7,0
7	Добові та місцевий транспорт	Добові витрати, проїзд містом, трансфер до виставкового центру, дрібні організаційні витрати	2 500	5,0
8	Цифрове просування	Оновлення сторінки на сайті, розсилка запрошень, посилення присутності в професійних онлайн-ресурсах	2 500	5,0
9	Клієнтський міні-прийом	Невеликий прийом для ключових клієнтів (оренда зали або зони в ресторані, легкий кейтеринг)	1 500	3,0
10	Резерв непередбачених витрат	Додаткові логістичні платежі, курсова різниця, термінові поліграфічні чи технічні послуги	5 000	10,0
	Разом		50 000	100,0

Такий бюджет передбачає відносно компактну, але професійну участь у виставці: скромніший стенд, ніж у випадку бюджету понад 100 тис. євро, меншу

команду, але збереження ключових елементів маркетингової присутності (зразки продукції, технічні матеріали, цифрова підтримка та пряма робота з клієнтами).

Розрахуємо ефективність проєкту, для цього заплануємо наступні показники: протягом виставки команда «Інтерпайп» отримує близько 80 цільових контактів із представниками компаній, що реально закуповують трубну чи залізничну продукцію; з них приблизно 20 контактів перейдуть у стадію опрацювання як потенційні угоди (клієнти запитують технічні й комерційні пропозиції, погоджуються на подальші переговори); упродовж дванадцяти місяців після виставки вдається укласти 4 нові контракти, які не були б укладені без участі у Tube Düsseldorf.

Середній обсяг одного контракту становить 250 тис. дол. США, а середня валова маржа за ними дорівнює 18 відсотків.

Спочатку визначимо додатковий обсяг продажу. За чотирьох нових контрактів із середнім обсягом двісті п’ятдесят тисяч доларів загальний обсяг реалізації, пов’язаний з участю у виставці, становитиме один мільйон доларів:

250 000 дол. × 4 = 1 000 000 дол.

За умови валової маржі вісімнадцять відсотків додатковий валовий дохід (маржинальний дохід) становитиме сто вісімдесят тисяч доларів:

1 000 000 дол. × 0,18 = 180 000 дол.

Частина цього результату могла б бути досягнута й без участі у виставці за рахунок звичайної роботи відділу продажу. Для більш оцінки введемо, що лише сімдесят відсотків цього маржинального доходу є справді додатковими завдяки участі у Tube Düsseldorf. Тоді додатковий маржинальний дохід дорівнюватиме приблизно сто двадцять шість тисяч доларів:

180 000 дол. × 0,7 = 126 000 дол.

На основі цих величин можна розрахувати ключові показники ефективності.

По-перше, вартість одного контакту визначається як відношення бюджету до кількості цільових контактів. За бюджету п’ятдесят тисяч доларів і

вісімдесяти контактів вартість одного контакту дорівнює шістсот двадцять п’ять доларів:

50 000 дол. / 80 контактів = 625 дол. за контакт.

Вартість одного опрацьованого потенційного клієнта (ліда) за двадцяти лідів становить дві з половиною тисячі доларів:

50 000 дол. / 20 лідів = 2 500 дол. за ліда.

Вартість одного укладеного контракту дорівнює дванадцяти з половиною тисячам доларів:

50 000 дол. / 4 контракти = 12 500 дол. за контракт.

При цьому додатковий маржинальний дохід на один контракт (якщо розділити сто двадцять шість тисяч доларів на чотири) становить тридцять одну з половиною тисячу доларів. Отже, кожен новий контракт, отриманий завдяки виставці, приносить компанії приблизно 31,5 тис. дол. маржі при витратах 12,5 тис. дол. на його «залучення».

По-друге, можна розрахувати показники рентабельності маркетингових витрат. Якщо використовувати просте співвідношення додаткового маржинального доходу до витрат на маркетинг, показник ROMI матиме значення близько 2,5:

126 000 дол. / 50 000 дол. ≈ 2,52.

Це означає, що кожен долар, вкладений у проєкт, генерує приблизно 2,5 долара додаткового маржинального доходу.

Якщо ж розрахувати ROMI у формі (додатковий маржинальний дохід – витрати на маркетинг) / витрати на маркетинг, отримаємо приблизно 152 відсотки:

(126 000 дол. – 50 000 дол.) / 50 000 дол. = 76 000 / 50 000 ≈ 1,52, тобто 152 %.

Цей результат свідчить, що після «повернення» вкладених коштів проєкт додатково приносить компанії ще півтора бюджети зверху як чистий маржинальний ефект.

По-третє, доцільно оцінити строк окупності витрат на участь у виставці. Якщо додатковий маржинальний дохід у 126 000 доларів формується протягом одного року, то витрати в 50 000 доларів окупаються менш ніж за півроку. У спрощеному вигляді це можна записати як відношення бюджету до річного додаткового маржинального доходу:

50 000 дол. / 126 000 дол. ≈ 0,4 року.

Отже, орієнтовний строк окупності становить близько п’яти місяців.

За заданих умов участь АТ «Інтерпайп» у виставці Tube Düsseldorf з маркетинговим бюджетом 50 тис. дол. США є економічно доцільною.

2.5 Напрями вдосконалення бюджетування маркетингу АТ «Інтерпайп» в умовах міжнародної діяльності

Результати проведеного аналізу дають підстави стверджувати, що система бюджетування маркетингу АТ «Інтерпайп» потребує подальшого розвитку в напрямі посилення її стратегічної спрямованості, адаптивності до зовнішніх шоків і прозорості з точки зору оцінювання ефективності витрат. Враховуючи обмежену відкритість інформації щодо фактичних обсягів маркетингових бюджетів компанії, пропозиції мають концептуальний характер і спрямовані на вдосконалення підходів до планування та контролю, а не на зміну конкретних сум.

Доцільно впровадити формалізовану систему стратегічно орієнтованого бюджетування маркетингу, яка інтегрує результати SWOT-, PEST-, SPACE- та портфельного аналізу. Це означає, що перед затвердженням річного маркетингового бюджету слід розглядати узгоджені сценарії розвитку основних ринків, визначати пріоритети між продуктами та сегментами й встановлювати цільові показники для кожного напряму. Так, для трубного сегменту на ринках ЄС та США маркетинговий бюджет має бути пов’язаний із завданням зростання частки ринку й підтримання преміальної позиції, тоді як для окремих ринків, де

попит є нестабільним, акцент може робитися на збереженні присутності з мінімально необхідними витратами.

Важливим напрямом удосконалення є введення багаторівневої структури маркетингового бюджету, яка б об'єднувала корпоративний, дивізійний та проєктний рівні. На корпоративному рівні формуються рамки загального маркетингового бюджету, його розподіл між дивізіями (трубний, залізничний) та ключовими регіонами. На рівні дивізій деталізуються витрати за основними напрямами (сертифікація, участь у виставках, рекламно-інформаційна діяльність, цифровий маркетинг, технічні семінари для клієнтів), а також формується «кошик» проєктів, що потребують окремих бюджетів. На проєктному рівні кожен значущий тендер чи контракт супроводжується індивідуальним мінібюджетом маркетингових і технічних активностей, що дозволяє оцінити рентабельність таких витрат.

Доцільно посилити роль сценарного й «нульового» бюджетування в структурі процесу планування. З урахуванням високої невизначеності щодо безпекової ситуації, енергетичних ризиків та регуляторних новацій, формування декількох сценаріїв маркетингового бюджету дасть змогу оперативно адаптуватися до змін. Наприклад, у разі погіршення логістичної ситуації або запровадження жорсткіших квот на імпорт сталі до ЄС частина бюджету може бути перерозподілена з офлайн-заходів на цифрові комунікації та роботу з новими ринками. Стихійне перенесення витрат, характерне для традиційних підходів, має бути замінене на системне сценарне планування.

Необхідно розвивати систему показників ефективності маркетингового бюджету, пов'язуючи їх із фінансовими результатами та стратегічними цілями. Для цього варто формувати набір ключових показників (цільових і фактичних) за кожним напрямом витрат: для участі у виставках – кількість релевантних контактів, кількість запитів на комерційні пропозиції, обсяг укладених контрактів; для цифрового маркетингу – кількість цільових відвідувачів, звернень, конверсій у комерційні пропозиції; для сертифікації – обсяг продажу, що став можливим завдяки отриманню відповідних сертифікатів. У поєднанні з

фінансовими показниками це дозволить оцінювати відносну рентабельність різних статей маркетингового бюджету й надалі перерозподіляти ресурси на користь більш результативних напрямів.

Важливим завданням є інтеграція тематики сталого розвитку та декарбонізації у маркетингові комунікації та бюджетування. З огляду на вимоги CBAM, а також зростаючий інтерес клієнтів до екологічного профілю продукції, АТ «Інтерпайп» уже розробило модель обчислення вбудованих викидів для продукції, що експортується до ЄС. Надалі доцільно передбачати в маркетинговому бюджеті цільові витрати на комунікацію переваг електросталеплавильного виробництва, участь у спеціалізованих заходах, присвячених «зеленій» сталі, розробку інформаційних матеріалів для клієнтів із поясненнями щодо вуглецевого сліду та відповідності продукції екологічним стандартам. Це дасть змогу не лише знизити ризики, пов’язані з новими регуляторними механізмами, а й використовувати їх як конкурентну перевагу.

Доцільно розвивати цифрову складову маркетингового бюджетування. Мова йде не лише про фінансування онлайн-реклами, а й про створення інтегрованої системи маркетингової аналітики, яка б об’єднувала дані про контакти з клієнтами, участь у заходах, відвідуваність вебресурсів, конверсію звернень, дані про задоволеність клієнтів. Наявність єдиного інформаційного середовища дозволить точніше оцінювати ефективність витрат, будувати прогностичні моделі, виявляти «вузькі місця» у воронці продажу. У структурі бюджету має з’явитися окремий компонент, спрямований на розвиток і підтримку такої системи.

Варто інституціоналізувати в компанії роль міжфункціонального органу – маркетингового комітету, до складу якого увійдуть представники маркетингу, збуту, фінансів, виробництва та підрозділів зі сталого розвитку. Цей комітет здійснюватиме попередній розгляд і узгодження маркетингового бюджету, моніторинг виконання, аналіз відхилень і розробку коригувальних заходів. Регулярна взаємодія між підрозділами дозволить забезпечити прозорість,

уникнути дублювання активностей та краще узгодити маркетингові витрати з виробничими і фінансовими можливостями компанії.

Важливо передбачити у бюджеті ресурси на розвиток компетенцій працівників, які беруть участь у плануванні й реалізації маркетингових активностей. Йдеться про навчання методам стратегічного аналізу, сучасним інструментам B2B-маркетингу, цифровим технологіям, управлінському обліку й контролінгу. Інвестиції у знання й навички персоналу є відносно невеликою статтею витрат у структурі маркетингового бюджету, але мають потенціал суттєво підвищити загальну ефективність використання ресурсів.

У цілому запропоновані напрями вдосконалення бюджетування маркетингу для АТ «Інтерпайп» спрямовані на те, щоб перетворити маркетинговий бюджет з інструмента обліку витрат на потужний важіль стратегічного розвитку компанії на міжнародних ринках. Їх реалізація має підвищити прозорість, керованість та результативність маркетингової діяльності, посилити зв’язок між використанням ресурсів та досягненням ключових показників ефективності й стійкості бізнесу.

ВИСНОВКИ

У роботі розглянуто теоретичні, методичні та практичні аспекти бюджетування маркетингу в умовах міжнародної діяльності на прикладі АТ «Інтерпайп». Поставлена мета – теоретично узагальнити та практично обґрунтувати особливості бюджетування маркетингу й запропонувати напрями його вдосконалення для промислового експортера – досягнута, а сформульовані у вступі завдання виконані.

У першому розділі узагальнено сутність бюджетування маркетингу як процесу планування, розподілу та контролю використання фінансових ресурсів у межах реалізації маркетингової стратегії підприємства. Показано, що в умовах міжнародної діяльності бюджетування маркетингу набуває стратегічного характеру, перетворюючись на інструмент забезпечення конкурентоспроможності на різних ринках. Розглянуто основні моделі й методи формування маркетингових бюджетів (відсоток від продажів, орієнтація на конкурентів, модель «цілі – завдання – ресурси», сценарне й «нульове» бюджетування, проєктний підхід), визначено їх переваги та обмеження. Сформовано уявлення про роль матричних методів стратегічного аналізу (SWOT, SPACE, матриця Ансоффа та Мак-Кінзі) як інструментів, що пов’язують рішення з бюджетування маркетингу із станом зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства.

У другому розділі на основі відкритих джерел здійснено організаційно-економічну характеристику АТ «Інтерпайп», описано його дивізійну структуру, продуктову й ринкову диверсифікацію, місію, візію та систему цінностей. Показано, що компанія є одним із найбільших в Україні промислових експортерів, входить до світової десятки експортерів безшовних труб і трійки провідних виробників кованих залізничних коліс. На основі аналізу річних звітів та галузевих публікацій проведено фінансово-економічний аналіз діяльності компанії у 2022–2023 роках. Показано, що попри скорочення

виробництва в 2022 році через воєнні дії, у 2023 році вдалося відновити зростання обсягів виробництва й зберегти виручку на рівні близько 1 млрд доларів США, одночасно істотно підвищивши прибутковість.

Застосування PEST-аналізу дозволило систематизувати ключові політико-правові, економічні, соціокультурні та технологічні чинники, що визначають умови формування маркетингового бюджету АТ «Інтерпайп». Виявлено, що домінуючими є військові ризики, логістичні обмеження, регуляторні зміни (зокрема впровадження CBAM), циклічність попиту на сталь та інфраструктурну продукцію, а також зростання значення екологічних і соціальних аспектів діяльності компаній. Аналіз конкурентного середовища показав, що АТ «Інтерпайп» конкурує з низкою потужних глобальних виробників труб та залізничних коліс, але має вагомі технологічні й організаційні переваги, зокрема в сегменті преміальної продукції.

На основі SWOT-аналізу сформовано інтегральну характеристику сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для АТ «Інтерпайп» у сфері бюджетування маркетингу. Показано, що ключовими сильними сторонами є вертикальна інтеграція, високотехнологічне виробництво, глобальна присутність і зростаючі фінансові результати, тоді як основними загрозами виступають військові ризики, протекціонізм на ринках сталі, регуляторні новації у сфері декарбонізації. SPACE-аналіз дозволив зробити висновок про конкурентну з елементами агресивної стратегічну позицію компанії, що передбачає можливість активного розвитку за умови обережного ставлення до масштабів та строків інвестицій. Матриця Ансоффа й портфельний аналіз за Мак-Кінзі підтвердили необхідність концентрації маркетингових бюджетів на трубному та залізничному сегментах як основних драйверах зростання.

Запропоновано напрями вдосконалення бюджетування маркетингу АТ «Інтерпайп» у міжнародній діяльності. Серед них:

впровадження формалізованої системи стратегічно орієнтованого бюджетування, яка інтегрує результати стратегічного аналізу;

побудова багаторівневої структури маркетингового бюджету (корпоративний – дивізійний – проєктний рівні);

застосування сценарного й «нульового» бюджетування в умовах високої невизначеності;

розвиток системи показників ефективності маркетингових витрат;

інтеграція тематики сталого розвитку та декарбонізації у маркетингові комунікації й бюджетування;

посилення цифрової складової маркетингу та створення єдиного інформаційного середовища для аналізу результатів;

інституціоналізація міжфункціонального маркетингового комітету;

інвестування в підвищення компетенцій персоналу в сфері маркетингового планування та аналізу.

Отже, проведене дослідження продемонструвало, що ефективне бюджетування маркетингу є ключовою передумовою стійкого розвитку АТ «Інтерпайп» на глобальних ринках. Запропоновані у роботі підходи й рекомендації можуть бути використані як основа для побудови більш гнучкої, прозорої та результативної системи управління маркетинговими бюджетами не лише в АТ «Інтерпайп», а й на інших промислових підприємствах України, які здійснюють міжнародну діяльність та прагнуть посилити свої позиції в умовах глобальної конкуренції й нових викликів сталого розвитку.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Байлова О. О. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ. *Efektyvna ekonomika*. 2023. № 7. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.54 (дата звернення: 20.04.2026).

2. Блинов В. Є., Череп О. Г. ІННОВАЦІЇ В МАРКЕТИНГУ. *Стратегічні напрями економічної та соціальної політики в контексті глобальних змін*. 2025. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-66 (дата звернення: 20.04.2026).

3. Богуславська А., Язвінська Н. МОДЕЛЬ АНТИКРИХКОСТІ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА. *Сучасний стан та пріоритети модернізації фінансово-економічної системи: теорії та пропозиції*. 2024. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-30 (дата звернення: 20.04.2026).

4. БУЯК Л., СЕМЕНЕНКО Ю. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2024. № 4. С. 177–185. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-24 (дата звернення: 20.04.2026).

5. Войцехівська С. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-7 (дата звернення: 20.04.2026).

6. Гноєвий В. Г., Татарінов В. В., Бугайчук Т. В. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕВОЛЮЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ КОНЦЕПЦІЙ: ВІД МАРКЕТИНГУ 1.0 ДО МАРКЕТИНГУ 3.0. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 4 (76). С. 123–128. URL: https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-16 (дата звернення: 20.04.2026).

7. Жерліцин Д. ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСІВ БЮДЖЕТУВАННЯ СУЧАСНИХ БІЗНЕС-СИСТЕМ. *АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ: ОСОБЛИВОСТІ, ТЕНДЕНЦІЇ*

ТА ПЕРСПЕКТИВИ. 2021. URL: https://doi.org/10.36074/mcnd-19.02.2021.economics.01 (дата звернення: 20.04.2026).

8. Ковтонюк І. І. ВПЛИВ ГЕНЕРАТИВНОГО ШІ НА МАРКЕТИНГ: УКРАЇНСЬКІ ПРАКТИКИ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 3 (18). С. 41–48. URL: https://doi.org/10.32782/dees.18-7 (дата звернення: 20.04.2026).

9. КОГУТ М., ОГІНОК-КОПИЛЬЧАК С. ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ. *Development Service Industry Management*. 2026. № 1. С. 154–162. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13(20) (дата звернення: 20.04.2026).

10. Коробка С. В. Бюджетування як ключовий аспект контролінгу діяльності підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-02 (дата звернення: 20.04.2026).

11. Коцупал О. В. Фінансове прогнозування та бюджетування в умовах воєнного стану. 2024. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.14606914 (дата звернення: 20.04.2026).

12. Ліганенко І. В., Боденчук П. С., Москалюк В. І. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 2 (07). С. 33–38. URL: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-6 (дата звернення: 20.04.2026).

13. Миськів Г., Малетич О. СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ОМНІКАНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 1(41). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1(41)-236-248 (дата звернення: 20.04.2026).

14. Могілевський Р. МАРКЕТИНГОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 1(23).

URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-930-941 (дата звернення: 20.04.2026).

15. Ніконенко У. М., Милик А. М. МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО БЮДЖЕТУВАННЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 4 (19). С. 426–430. URL: https://doi.org/10.32782/dees.19-61 (дата звернення: 20.04.2026).

16. Обелець Т. ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ КРИЗ НЕСТАБІЛЬНОСТІ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-104 (дата звернення: 20.04.2026).

17. Офіційний сайт АТ «Інтерпайп» URL: https://interpipe.biz/ (дата звернення: 20.04.2026)

18. Паласевич М. Б., Дяченко О. С., Янош О. А. ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА. *The actual problems of regional economy development*. 2025. Т. 2, № 21. С. 360–368. URL: https://doi.org/10.15330/apred.2.21.360-368 (дата звернення: 20.04.2026).

19. Равікович І. Є., Сахарова Т. В., Сєвонькаєва О. О. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ПРОМИСЛОВОГО МАРКЕТИНГУ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 1. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.37 (дата звернення: 20.04.2026).

20. Рожко В. ОБМЕЖЕНІСТЬ ІНСТРУМЕНТІВ ТРАДИЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ. *Ефективне управління економікою на світовому, державному та регіональному рівнях*. 2024. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-367-8-42 (дата звернення: 20.04.2026).

21. Сайт ІНТЕРПАЙП URL: https://opendatabot.ua/c/05393139(дата звернення: 20.04.2026)

22. Сайт ІНТЕРПАЙП НМТЗ URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/05393139//(дата звернення: 20.04.2026)

23. Семоненко А. О. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ В СИСТЕМІ ГЛОБАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ. *The actual problems of regional economy development*. 2024. Т. 1, № 20. С. 209–221. URL: https://doi.org/10.15330/apred.1.20.209-221 (дата звернення: 20.04.2026).

24. Сєвідова І. О., Руденко С. В. ЕКОНОМЕТРИЧНІ МЕТОДИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТА БЮДЖЕТУВАННЯ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 6. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.11 (дата звернення: 20.04.2026).

25. Терещенко С. І., Пєтухов А. Ю. ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАТИВНОГО БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 30. С. 78–81. URL: https://doi.org/10.32782/2415-3583/30.12 (дата звернення: 20.04.2026).

26. Терещук І. В. ЛОГІКО-ФОРМАЛЬНА МОДЕЛЬ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ. *Economics and Management*. 2022. № 4 (2022). С. 24–36. URL: https://doi.org/10.36919/2312-7812.4.2022.24 (дата звернення: 20.04.2026).

27. Терещук І. В., Захарченко А. О. ДЕТЕРМІНОВАНА МОДЕЛЬ ЗАДАЧІ БЮДЖЕТУВАННЯ. *Economics and management*. 2023. № 2 (2023). С. 39–49. URL: https://doi.org/10.36919/2312-7812.2.2023.39 (дата звернення: 20.04.2026).

28. Удосконалення системи бюджетування виробничих підприємств / Н. Дуляба та ін. *Академічні візії*. 2023. № 23. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.8369620 (дата звернення: 20.04.2026).

29. Щоголєва І. В. ОПТИМІЗАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ МАРКЕТИНГУ НА ОСНОВІ АКТУАЛЬНИХ ТРЕНДІВ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. Т. 3, № 1. С. 61–67. URL: https://doi.org/10.60022/3(1)-8s (дата звернення: 20.04.2026).

30. Юрченко Н. Б. МОЖЛИВОСТІ І ОБМЕЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МІЖНАРОДНОМУ МАРКЕТИНГУ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2026. № 1. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.79 (дата звернення: 20.04.2026).

31. ЯРОВА Ю. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2026. Т. 350, № 1. С. 119–125. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-15 (дата звернення: 20.04.2026).

32. Khadzhynov I. МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ: СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ РОЗВИТКУ. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. Т. 1, № 15. С. 37–47. URL: https://doi.org/10.32750/2025-0104 (дата звернення: 20.04.2026).

33. Semenda O. FULFILMENT-LOGISTICS IN MARKETING: STRATEGIES FOR SUCCESSFUL COMMERCIAL ACTIVITIES OF ENTERPRISES. *Business Navigator*. 2026. No. 1(84). URL: https://doi.org/10.32782/business-navigator.84-17 (date of access: 20.04.2026).

34. Vatrushkin A. BUDGETING MODERNIZATION OF UKRAINE UNDER EUROPEAN INTEGRATION AND RECOVERY. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2026. No. 1(105). URL: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2026-1-11856 (date of access: 20.04.2026).