

**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

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Удосконалення асортиментної політики торгового підприємства»  
(на матеріалах Групи «Інтерпайп»)

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

**Мачуліна Софія Сергіївна**

Науковий керівник  
кваліфікаційної роботи,  
к.е.н., доцент

Дронова Т.С.

**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: «Удосконалення асортиментної політики торгового підприємства» (на  
матеріалах Групи «Інтерпайп»)

Виконав:  
здобувач вищої освіти  
освітньо-професійної  
програми «Маркетинг»  
другого (магістерського)  
рівня вищої освіти  
за спеціальністю 075 «Маркетинг»  
галузі знань  
07 «Управління та адміністрування»  
групи МК-24-1м  
Мачуліна С.С.  
Науковий керівник: Дронова Т.С.  
Рецензент: \_\_\_\_\_

**Дніпро – 2025**

## АНОТАЦІЯ

Мачуліна С.С. «Удосконалення асортиментної політики торгового 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 удосконаленню асортиментної політики торгового підприємства. В роботі висвітлені теоретичні основи формування асортиментної політики; здійснено організаційно-економічну характеристику Групи «Інтерпайп»; проаналізовано асортиментну політику підприємства; обґрунтовано доцільність розвитку напряму бурильних труб у продуктовому портфелі «Інтерпайп», запропоновано шляхи удосконалення асортиментної політики «Інтерпайп».

**Ключові слова:** асортимент, асортиментна політика, торгівельне підприємство, труби, обсяги реалізації, постачання, обсяги поставки, імпорт, продуктовий портфель, глобальний попит.

## ANNOTATION

Machulina S.S. “Improvement of the Assortment Policy of a Trading Enterprise.” – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for obtaining a higher education degree in the educational and professional program “Marketing” of the second (master's) level of higher education in the specialty 075 ‘Marketing’ of the field of knowledge 07 “Management and Administration” of the University of Customs and Finance, Dnipro 2025.

The qualification paper is devoted to improving the assortment policy of a trading enterprise. The paper presents the theoretical foundations of assortment policy formation; provides an organizational and economic overview of the Interpipe Group; analyzes the company’s assortment policy; substantiates the feasibility of developing the drilling pipes segment within Interpipe’s product portfolio; and proposes ways to improve the assortment policy of Interpipe.

**Keywords:** assortment, assortment policy, trading enterprise, pipes, sales volumes, supply, supply volumes, imports, product portfolio, global demand.

**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**  
**Мачуліної Софії Сергіївни**

1. Тема роботи: «Удосконалення асортиментної політики торгового підприємства» (на матеріалах Групи «Інтерпайп»), затверджена наказом закладу вищої освіти від 25.08.2025 року № 656 кс, керівник роботи: к.е.н., доцент кафедри маркетингу Дронова Т.С.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 26.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність Групи «Інтерпайп», м. Дніпро за 2020-2024 рр.;
- інші інформаційні дані: літературні джерела, статистичні щорічники Дніпропетровської області, Інтернет-джерела, дані первинного обліку підприємства, власні спостереження автора.

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

Розділ 1. Теоретико-методологічні основи формування асортиментної політики

Розділ 2. Сучасний стан та особливості асортиментної політики групи «ІНТЕРПАЙП»

Розділ 3. Шляхи удосконалення асортиментної політики «ІНТЕРПАЙП»

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	<i>Виконано</i>
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	16.11 – 22.11.2024	<i>Виконано</i>
3	Опрацювання літературних джерел	23.11 – 15.12.2024	<i>Виконано</i>
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	16.12.2024 – 05.02.2025	<i>Виконано</i>
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	04.02 – 30.05.2025	<i>Виконано</i>
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.06 – 28.10.2025	<i>Виконано</i>
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	29.10 – 15.12.2025	<i>Виконано</i>
8	Оформлення тексту роботи	16.12 – 25.12.2025	<i>Виконано</i>
9	Нормо-контроль	26.12.2025	<i>Виконано</i>
10	Попередній захист роботи на кафедрі	26.12.2025	<i>Виконано</i>
11	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	27.12- 28.12.2025	<i>Виконано</i>
12	Захист кваліфікаційної роботи	згідно з розкладом роботи ЕК	

Здобувач вищої освіти

Мачуліна С.С.

Науковий керівник

Дронова Т.С.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ	10
1.1 Сутність асортиментної політики та підходи до її формування	10
1.2. Принципи та етапи формування асортиментної політики підприємства	17
1.3 Методи та інструменти формування і оптимізації асортименту	23
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ГРУПИ «ІНТЕРПАЙП»	23
2.1 Організаційно-економічна характеристика Групи «Інтерпайп»	26
2.2 Аналіз асортиментної політики Групи «Інтерпайп»	34
2.3 Нарізні труби (ОСТГ) як ключовий елемент асортиментної політики Групи «Інтерпайп»	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ «ІНТЕРПАЙП»	62
3.1 Обґрунтування доцільності розвитку напряму бурильних труб у продуктовому портфелі «Інтерпайп»	62
3.2 Аналіз світового ринку бурильних труб та регіональних особливостей попиту	71
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	95

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах трансформації ринкової економіки, посилення конкуренції та зростання нестабільності зовнішнього середовища асортиментна політика набуває стратегічного значення для торгових і промислово-торгових підприємств. Саме структура товарної пропозиції визначає здатність компанії адаптуватися до змін попиту, утримувати клієнтів та забезпечувати стійкі фінансові результати. Сучасний ринок характеризується швидкою зміною споживчих уподобань, технологічним оновленням продукції та зростанням вимог до якості й надійності товарів, що зумовлює необхідність постійного перегляду й удосконалення асортиментних рішень.

Для українських підприємств актуальність проблеми формування асортиментної політики посилюється впливом зовнішніх шоків, зокрема воєнних дій, порушенням логістичних ланцюгів, обмеженням внутрішнього попиту та зростанням залежності від зовнішніх ринків. У таких умовах асортимент перестає бути лише інструментом задоволення попиту й перетворюється на ключовий механізм виживання та розвитку бізнесу. Від правильності вибору товарних напрямів, глибини та структури портфеля залежить здатність підприємства зберегти ринкові позиції та сформувані нові джерела конкурентних переваг.

Особливої ваги асортиментна політика набуває для підприємств промислово-торгового типу, які працюють на глобальних ринках і змушені одночасно враховувати технічні стандарти, регіональні особливості попиту та жорстку конкуренцію з боку міжнародних виробників. У таких умовах удосконалення асортименту має ґрунтуватися не лише на поточних обсягах продажу, а й на стратегічному баченні розвитку продуктового портфеля, орієнтації на сегменти з вищою доданою вартістю та формуванні технологічної диференціації.

**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 і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та практичне дослідження асортиментної політики торгового підприємства на прикладі Групи «Інтерпайп» з метою визначення напрямів її удосконалення в умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища, а також формування обґрунтованих пропозицій щодо розвитку продуктового портфеля у стратегічно важливому сегменті OCTG.

Для досягнення мети були поставлені наступні завдання:

- дослідити сутність асортиментної політики та підходи до її формування;
- узагальнити принципи та етапи формування асортиментної політики підприємства;
- дослідити методи та інструменти формування і оптимізації асортименту
- надати організаційно-економічну характеристику Групи «Інтерпайп»;
- здійснити аналіз асортиментної політики Групи «Інтерпайп»;
- обґрунтувати значення нарізних труб OCTG як ключового елемента асортиментної політики «Інтерпайп»;
- обґрунтувати доцільність розвитку напряму бурильних труб у продуктовому портфелі «Інтерпайп»;
- проаналізувати світовий ринок бурильних труб та регіональні особливості попиту.

**Об'єктом дослідження** є діяльність торгового підприємства в частині формування та реалізації асортиментної політики в умовах конкурентного ринкового середовища (на прикладі Групи «Інтерпайп»).

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних положень, методичних підходів і практичних рішень щодо формування, структурування, оптимізації та удосконалення асортиментної політики торгового підприємства, зокрема в сегменті трубної нарізної продукції (OCTG).

**Методи дослідження.** Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, маркетингу

та менеджменту, нормативно-правові акти. Вирішення поставлених завдань забезпечувалося використанням методів наукового дослідження: наукової абстракції; монографічний метод; розрахунково-конструктивний метод, табличний, графічний методи; статистичні методи.

**Інформаційна база:** матеріали Державного комітету статистики України, нормативно-довідкова література, Інтернет-джерела, дані річних звітів Групи «Інтерпайп», власні матеріали маркетингових досліджень, навчальні посібники та підручники, наукові праці вчених.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає:

*набули подальшого розвитку:*

- обґрунтування напрямів його подальшого розвитку;
- зменшення імпортозалежності внутрішнього ринку критично важливих трубних рішень.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що зроблені загально-методологічні висновки та теоретичні узагальнення являють собою певний внесок у подальше удосконалення асортиментної політики підприємства св мінливих умовах конкурентного середовища.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи за рівнем освітнім магістр були представлені на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції присвяченої пам'яті д.е.н., професора Нусінова В. Я. “Майбутнє – аудит” (м. Кривий Ріг, 15 січня 2026 р.).

**Публікації.** Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 1 тезах доповідей на конференції, загальним обсягом 0,5 д.а.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота виконана на 97 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 70 найменувань. Робота містить 14 таблиць та 16 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ

#### 1.1 Сутність асортиментної політики та підходи до її формування

У сучасних умовах ринкової економіки асортимент продукції виступає одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємства. Саме структура товарної пропозиції визначає, наскільки повно підприємство здатне задовольнити потреби споживачів, адаптуватися до змін попиту та утримувати свої позиції на ринку [1]. Для торгового підприємства асортимент є не лише сукупністю товарів, а й інструментом формування цінності для клієнта, засобом позиціонування та основою довгострокового розвитку [2, 3].

Ідеї щодо ролі спеціалізації та різноманіття товарів у господарській діяльності формувалися ще в межах класичної економічної теорії. Ранні дослідники звертали увагу на те, що поділ праці та концентрація зусиль у певних сферах сприяють підвищенню ефективності виробництва й розширенню товарної пропозиції. З розвитком ринку ця логіка трансформувалася у практику формування асортименту: підприємства почали цілеспрямовано будувати набір товарів, орієнтуючись не лише на власні можливості, але й на потреби покупців [1].

Подальший розвиток економіки та поява маркетингової концепції змінили підхід до трактування асортименту. Якщо раніше він розглядався переважно як результат виробничої діяльності, то згодом став сприйматися як об'єкт управління. Асортимент перестав бути пасивним відображенням наявної пропозиції і перетворився на інструмент активного впливу на ринок. Підприємства почали формувати товарні портфелі з урахуванням сегментації споживачів, особливостей попиту та стратегічних цілей розвитку.

У цьому контексті асортимент доцільно розглядати як систематизовану сукупність товарів, що пропонуються підприємством на ринку для задоволення

потреб певних груп споживачів. Він характеризується широтою (кількістю товарних груп), глибиною (різноманіттям позицій у межах однієї групи) та насиченістю (загальною кількістю товарних одиниць). Саме поєднання цих параметрів формує унікальну структуру товарної пропозиції кожного підприємства [4].

Для торгового підприємства асортимент набуває особливого значення, оскільки саме він визначає зміст взаємодії з клієнтом. На відміну від виробничих компаній, торгівля безпосередньо працює з кінцевим попитом, а отже змушена оперативно реагувати на зміни споживчих уподобань, сезонні коливання, появу нових товарів та технологій. У цих умовах випадкове або інерційне формування асортименту призводить до втрати клієнтів і зниження ефективності діяльності [5].

Саме тому в науковій та практичній площині формується поняття асортиментної політики – як цілеспрямованої системи рішень щодо формування, підтримання та оновлення товарного портфеля підприємства. Асортиментна політика поєднує стратегічні орієнтири компанії з реальними запитами ринку та визначає, які саме товари, у якому обсязі та в якій структурі повинні бути представлені у пропозиції [4].

У сучасному розумінні асортиментна політика охоплює:

- вибір товарних груп і напрямів діяльності;
- визначення оптимальної широти та глибини асортименту;
- управління життєвим циклом товарів;
- оновлення та виведення застарілих позицій;
- адаптацію пропозиції до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, асортиментна політика виступає не допоміжним елементом, а центральною складовою маркетингової та загальної стратегії підприємства, особливо у сфері торгівлі [5].

Сучасне трактування асортиментної політики ґрунтується на розумінні того, що товарна пропозиція підприємства не може бути сталою та незмінною. Ринок характеризується високою динамічністю: змінюються технології, споживчі вподобання, рівень доходів населення, регуляторні вимоги та конкурентне середовище. За таких умов асортимент повинен постійно коригуватися відповідно до нових викликів, а управління ним набуває стратегічного характеру [6].

1) Однією з ключових ознак сучасної асортиментної політики є її стратегічна спрямованість. Асортимент формується не лише виходячи з поточних обсягів продажу, але й з урахуванням довгострокових цілей підприємства: розширення ринкової присутності, освоєння нових сегментів, підвищення прибутковості або зміцнення бренду. У цьому сенсі асортимент виступає інструментом реалізації загальної стратегії розвитку торгового підприємства [1; 6].

2) Другим важливим підходом є орієнтація на споживача. Сучасний ринок характеризується високою чутливістю покупців до якості, сервісу, ціни та унікальності пропозиції. Покупець дедалі частіше обирає не окремий товар, а комплексну цінність, що поєднує функціональні характеристики, зручність придбання та довіру до продавця. За таких умов асортиментна політика повинна будуватися на глибокому розумінні поведінки клієнтів, їхніх потреб, мотивів вибору та очікувань. Торгове підприємство має не просто реагувати на попит, а передбачати його зміни, формуючи пропозицію наперед [3; 7].

3) Третім визначальним принципом є гнучкість. Вона проявляється у здатності підприємства швидко вводити нові товари, змінювати структуру асортименту, адаптувати його до сезонних коливань або зовнішніх обмежень. Гнучка асортиментна політика передбачає наявність механізмів оперативного аналізу продажів, контролю залишків, оцінки рентабельності окремих позицій та своєчасного виведення з асортименту неефективних товарів. Для торгового підприємства це особливо важливо, оскільки надмірне накопичення запасів або, навпаки, дефіцит ключових позицій безпосередньо впливають на фінансові результати [4; 8].

У практиці управління асортиментом дедалі ширше застосовуються аналітичні інструменти, що дозволяють обґрунтовано приймати рішення щодо структури товарного портфеля. Серед них можна виділити:

- аналіз структури продажів за товарними групами;
- оцінку життєвого циклу товарів;
- класифікацію позицій за рівнем прибутковості та обіговості;
- використання портфельних моделей для визначення перспективності окремих категорій.

Завдяки таким інструментам асортимент перестає бути інтуїтивно сформованим набором товарів і перетворюється на керовану систему, у межах якої кожна позиція має своє функціональне та економічне призначення [9].

Важливою особливістю сучасних підходів є інтеграція асортиментної політики з іншими елементами маркетингового комплексу. Рішення щодо широти та глибини асортименту тісно пов'язані з ціновою політикою, системою збуту, комунікаціями та сервісом. Наприклад, розширення асортименту у преміальному сегменті вимагає не лише появи нових товарів, але й відповідного позиціонування, рівня обслуговування та комунікацій із клієнтом. Таким чином, асортиментна політика стає координаційним елементом усієї маркетингової діяльності підприємства.

Для торгового підприємства сучасний підхід до управління асортиментом означає перехід від пасивного відбору товарів до активного формування ринкової пропозиції. Підприємство не просто відтворює наявний попит, а впливає на його структуру, пропонуючи клієнтам нові рішення, альтернативи та комбінації товарів. У цьому проявляється стратегічна роль асортиментної політики як інструмента конкурентної боротьби та довгострокового розвитку [10].

Асортимент у загальному розумінні являє собою сукупність усіх товарів, які пропонує підприємство споживачам. Це кількісно та якісно визначений набір

товарних позицій, що охоплює різні групи, категорії, модифікації та варіанти продукції. Асортимент відображає реальну товарну пропозицію підприємства на певний момент часу та є безпосереднім об'єктом управління.

Поняття асортиментного портфеля є ширшим і має аналітичний характер. Воно передбачає не лише перелік товарів, але й їх структуру за групами, сегментами та функціональним призначенням [2; 11]. Асортиментний портфель відображає співвідношення між окремими товарними категоріями, їх роллю у формуванні виручки, прибутковості та ринкового позиціонування підприємства. У цьому контексті портфель розглядається як система, у якій окремі елементи можуть виконувати різні функції: одні забезпечують основний обсяг продажів, інші – формують імідж, треті – створюють перспективу зростання.

Асортиментна політика, на відміну від двох попередніх понять, має процесуальний і стратегічний характер. Вона охоплює сукупність управлінських рішень і дій, спрямованих на формування, підтримку, оновлення та оптимізацію асортименту відповідно до цілей підприємства та умов ринку [12].

Асортиментна політика визначає:

- які товарні групи доцільно розвивати;
- які позиції варто зберігати в асортименті;
- які товари слід модифікувати або виводити з портфеля;
- у яких напрямках доцільно розширювати пропозицію.

Таким чином, якщо асортимент є результатом, а асортиментний портфель – структурованим відображенням цього результату, то асортиментна політика виступає механізмом їх формування та розвитку.

Для торгового підприємства значення асортиментної політики є особливо вагомим. На відміну від виробничих компаній, які можуть впливати на характеристики продукту на етапі його створення, торгове підприємство працює з

уже готовими товарами різних постачальників. Саме через асортимент воно формує власну ринкову ідентичність, відрізняється від конкурентів та створює унікальну пропозицію для споживача [13]. Вибір того, які товари включити до портфеля, у яких обсягах їх закуповувати, як групувати та презентувати, безпосередньо визначає конкурентні позиції підприємства.

Асортиментна політика торгового підприємства виконує кілька взаємопов'язаних функцій. По-перше, вона забезпечує відповідність товарної пропозиції реальному попиту, що дозволяє мінімізувати ризик непроданих залишків і дефіциту ключових позицій. По-друге, вона впливає на фінансові результати через структуру доходів і витрат, формуючи баланс між товарами з високою та низькою маржинальністю. По-третє, вона є інструментом позиціонування підприємства на ринку, оскільки саме асортимент визначає, у якому сегменті працює компанія та для якої цільової аудиторії вона орієнтована.

У сучасних умовах асортиментна політика перестає бути суто оперативною функцією і набуває стратегічного значення. Вона повинна враховувати не лише поточний попит, але й перспективи розвитку ринку, можливі зміни у поведінці споживачів, появу нових товарних категорій та технологічні зрушення. Для торгового підприємства це означає необхідність постійного моніторингу зовнішнього середовища та гнучкого коригування товарного портфеля [14].

Отже, асортиментна політика є інтегративною складовою системи управління підприємством, що поєднує стратегічні цілі, маркетингові підходи та операційні рішення. Вона забезпечує зв'язок між потребами ринку та можливостями підприємства, формуючи основу його конкурентоспроможності та довгострокової стабільності. Саме тому в умовах високої ринкової мінливості удосконалення асортиментної політики виступає одним із ключових напрямів розвитку торгового підприємства [5].

Важливим елементом сучасної асортиментної політики є врахування комплексу факторів, що впливають на формування та зміну товарного портфеля торгового підприємства. До таких факторів належать ринкове середовище,

поведінка споживачів, конкурентна ситуація, фінансові можливості підприємства, а також особливості постачальницьких ланцюгів.

Ринкове середовище визначає загальні рамки асортиментної політики. Зміни у рівні доходів населення, коливання попиту, поява товарів-замінників і розвиток електронної комерції безпосередньо впливають на структуру асортименту. Торгове підприємство змушене постійно коригувати перелік товарів, щоб зберігати актуальність пропозиції та уникати накопичення неліквідних запасів.

Не менш важливим є фактор споживацьких уподобань. Сучасний покупець дедалі більше орієнтується не лише на ціну, а й на якість, бренд, екологічність продукції, зручність придбання та сервіс. Це зумовлює необхідність регулярного оновлення асортименту та включення до нього нових товарних категорій [15].

Конкурентне середовище також формує вимоги до асортиментної політики. Торгові підприємства змушені диференціювати свою пропозицію, створюючи унікальні поєднання товарів або спеціалізуючись на окремих сегментах ринку. Наявність у конкурентів ширшого або більш сучасного асортименту може призвести до втрати частини клієнтів, що підсилює стратегічну роль асортиментних рішень [16].

Фінансові ресурси підприємства обмежують або, навпаки, розширюють можливості формування асортименту. Закупівля нових товарних позицій потребує інвестицій, а зростання ширини асортименту ускладнює управління запасами та збільшує операційні витрати. Тому асортиментна політика має забезпечувати компроміс між привабливістю пропозиції для клієнта та фінансовою стійкістю підприємства [17].

Окрему роль відіграють постачальники та умови співпраці з ними. Надійність поставок, рівень цін, гнучкість у формуванні партій і можливість швидкого поповнення запасів впливають на стабільність асортименту та здатність підприємства оперативно реагувати на зміни попиту [18].

У науковій літературі також виділяють основні принципи формування асортиментної політики торгового підприємства [19]:

- відповідність попиту – асортимент повинен відображати реальні потреби цільової аудиторії;
- збалансованість – необхідно підтримувати оптимальне співвідношення між різними товарними групами;
- прибутковість – перевага надається товарам із стабільним попитом і достатнім рівнем маржі;
- гнучкість – здатність швидко адаптувати товарний портфель до змін ринку;
- стратегічна узгодженість – асортимент має відповідати загальній стратегії розвитку підприємства.

Таким чином, сучасна асортиментна політика торгового підприємства формується під впливом багатьох взаємопов'язаних факторів і ґрунтується на поєднанні маркетингових підходів, економічної доцільності та стратегічного бачення. Вона перестає бути суто операційною функцією та перетворюється на один із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності й стабільного розвитку підприємства [20].

## **1.2. Принципи та етапи формування асортиментної політики підприємства**

Принципи асортиментної політики формують методологічну основу управління товарним портфелем підприємства та визначають логіку прийняття рішень у процесі його формування й розвитку. Для торгового підприємства вони виступають орієнтирами, що поєднують стратегічні цілі бізнесу з поточними потребами ринку та можливостями організації [21].

У сучасних умовах асортиментна політика не може обмежуватися лише механічним розширенням або скороченням номенклатури товарів. Вона має бути інтегрованою частиною загальної стратегії підприємства та забезпечувати узгодженість між місією компанії, її ресурсним потенціалом і очікуваннями споживачів [22]. Саме тому формування асортименту ґрунтується на системі принципів, які відображають як стратегічний, так і операційний та маркетинговий виміри діяльності.

До стратегічних принципів належить орієнтація асортименту на довгостроковий розвиток підприємства. Асортимент має відповідати місії та позиціонуванню компанії на ринку, формувати стабільну конкурентну перевагу та сприяти зміцненню бренду [23]. Для торгового підприємства це означає, що вибір товарних категорій, глибина та ширина асортименту повинні не лише відповідати поточному попиту, але й узгоджуватися з баченням майбутнього розвитку.

Операційні принципи спрямовані на забезпечення ефективності управління асортиментом у поточній діяльності. Вони передбачають раціональне використання ресурсів, оптимізацію товарних запасів, мінімізацію витрат на нерентабельні позиції та здатність швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури [24]. Для торгового підприємства це особливо важливо, оскільки надмірно широкий асортимент ускладнює управління запасами та підвищує ризик накопичення неліквідних товарів.

Маркетингові принципи орієнтують асортиментну політику на споживача. Вони передбачають формування товарної пропозиції на основі аналізу потреб клієнтів, сегментації ринку та вивчення поведінки покупців. Асортимент має бути не лише різноманітним, але й релевантним для цільових груп, забезпечуючи зручність вибору та високу споживчу цінність [25].

Узагальнюючи підходи, представлені в науковій літературі, принципи формування асортиментної політики доцільно згрупувати у три взаємопов'язані блоки: стратегічні, операційні та маркетингові [26]. Такий поділ дозволяє систематизувати управлінські орієнтири та забезпечити комплексний підхід до формування товарного портфеля.

Далі наведено узагальнену характеристику основних принципів формування асортиментної політики торгового підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Класифікація принципів формування асортиментної політики

Категорія принципів	Суть принципу
Стратегічні принципи	1. Відповідність місії та цінностям підприємства. Забезпечує гармонію між цінностями та продуктовим портфелем.
	2. Орієнтація на довгострокову конкурентоспроможність. Розвиток асортименту для стабільної переваги.
Операційні принципи	1. Ефективність у використанні ресурсів. Мінімізація витрат, максимізація вигоди від товарних категорій.
	2. Гнучкість і швидка адаптація до змін ринку. Здатність оперативно реагувати на зміни попиту та трендів.
Маркетингові принципи	1. Орієнтація на клієнта. Формування асортименту на основі аналізу потреб і поведінки споживачів.
	2. Сегментація асортименту відповідно до потреб. Адаптація продуктових ліній до сегментів ринку.

*Джерело: складено автором за [14, 27]*

Реалізація зазначених принципів відбувається через послідовну систему етапів формування асортиментної політики. Для торгового підприємства доцільно виокремити такі основні етапи [27]:

1) Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.

На цьому етапі досліджуються ринкові тенденції, структура попиту, поведінка споживачів, дії конкурентів, а також власні можливості підприємства (фінансові ресурси, логістика, постачальники, площі зберігання). Метою є виявлення перспективних товарних груп і проблемних позицій.

2) Формування цільової структури асортименту.

Визначаються ширина, глибина та насиченість асортименту відповідно до обраної стратегії. Обираються ключові товарні категорії, встановлюються пріоритети між базовими та додатковими товарами, формується оптимальна номенклатура.

3) Реалізація асортиментних рішень.

Етап охоплює відбір постачальників, формування закупівельної політики, введення нових товарів і виведення нерентабельних позицій. Важливо забезпечити узгодженість асортиментних змін із ціноутворенням та збутовою політикою.

#### 4) Контроль та корекція.

Проводиться регулярна оцінка результативності асортименту за показниками обігу, прибутковості, рівня запасів і попиту. На основі отриманих даних здійснюється коригування структури асортименту.

Формування асортиментної політики є багаторівневим процесом, що поєднує аналітичні, стратегічні та операційні рішення. Воно охоплює підготовчий етап, стратегічне планування, реалізацію та подальший моніторинг результатів. Кожен із цих етапів ґрунтується на системному аналізі внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішнього ринкового середовища, що дозволяє формувати обґрунтовані управлінські рішення [28].

У сучасних умовах особливого значення набуває використання аналітичних інструментів, таких як SWOT- та PESTEL-аналіз, матриці стратегічного управління, моделі життєвого циклу товару. Вони дають змогу виявити сильні й слабкі сторони підприємства, оцінити вплив факторів зовнішнього середовища та визначити перспективні напрями розвитку асортименту. Водночас розвиток цифрових технологій розширює можливості управління товарним портфелем за рахунок застосування великих масивів даних та інструментів прогнозування, що підвищує точність прийняття рішень і швидкість реакції на зміни попиту [29].

Узагальнення підходів до формування асортиментної політики дає змогу виокремити основні етапи цього процесу, подані у табл. 1.2.

*Таблиця 1.2*

### **Етапи формування асортиментної політики (узагальнення різних підходів)**

Етап	Основні завдання
Підготовчий етап	1. Визначення цілей та завдань асортиментної політики.
	2. SWOT і PESTEL-аналіз ринкових умов.

	3. Аналіз попиту й пропозиції для оцінки потенціалу ринку.
Етап стратегічного планування	1. Розробка продуктової стратегії з використанням інструментів стратегічного аналізу (матриця БКГ, життєвий цикл продукту).
	2. Визначення ключових сегментів асортименту для фокусування ресурсів.
Етап реалізації	1. Формування товарного портфеля на основі фінансових і ринкових показників.
	2. Управління життєвим циклом продуктів і оптимізація асортименту.
	3. Запуск нових продуктів через використання Agile-методології.
Етап моніторингу та коригування	1. Постійний аналіз ефективності асортименту за ключовими KPI (частка ринку, маржинальність, рентабельність).
	2. Використання цифрових інструментів прогнозування (Big Data, AI).

*Джерело: [30; 31]*

Така послідовність етапів відображає логіку формування асортиментної політики як безперервного управлінського процесу. Підготовчий етап зосереджений на комплексному аналізі внутрішніх ресурсів підприємства та зовнішнього середовища. Саме на цьому етапі визначаються цілі асортиментної політики, окреслюється ринковий контекст та виявляються потенційні можливості й загрози [31].

Етап стратегічного планування спрямований на формування цільової структури асортименту. На цьому рівні визначаються пріоритетні товарні групи, баланс між різними категоріями продукції, а також напрями концентрації ресурсів. Використання портфельних моделей і концепції життєвого циклу товару дозволяє узгодити поточні асортиментні рішення з довгостроковими цілями підприємства.

Реалізація асортиментної політики охоплює практичне формування товарного портфеля, введення нових позицій, вилучення нерентабельних товарів та управління їх життєвим циклом. На цьому етапі важливо забезпечити узгодженість асортиментних змін із закупівельною, ціною та збутовою політикою підприємства.

Завершальним є етап моніторингу та коригування, який передбачає постійний контроль ефективності асортименту за показниками обігу, прибутковості та відповідності попиту. Сучасні цифрові інструменти дозволяють

здійснювати оперативний аналіз та прогнозування, що підвищує адаптивність підприємства до змін ринкового середовища.

Таким чином, формування асортиментної політики є циклічним процесом, що поєднує стратегічне бачення з оперативним управлінням. Для торгового підприємства це означає необхідність постійного оновлення товарної пропозиції з урахуванням ринкових тенденцій, фінансових можливостей та поведінки споживачів [32].

### **1.3 Методи та інструменти формування і оптимізації асортименту**

Асортиментна політика підприємства реалізується не лише через стратегічні орієнтири та принципи, а й через систему конкретних методів і інструментів управління. Саме методичне забезпечення визначає, яким чином підприємство аналізує свій товарний портфель, приймає рішення щодо його розширення чи скорочення, оцінює ефективність окремих товарних позицій та адаптується до змін ринкового середовища.

Управління асортиментом є багатограним процесом, що поєднує аналітичну, планову та контрольну функції. Воно передбачає застосування як кількісних, так і якісних методів, які дозволяють оцінювати структуру асортименту, рівень його збалансованості, відповідність попиту та економічну доцільність окремих товарних груп. Кількісні методи ґрунтуються на використанні фінансових показників, портфельних моделей і аналітичних коефіцієнтів, тоді як якісні інструменти забезпечують розуміння впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на формування товарної пропозиції [33].

Застосування методів управління асортиментною політикою має забезпечувати об'єктивність управлінських рішень, зниження ризиків та підвищення ефективності товарного портфеля. Для торгового підприємства це означає можливість своєчасно виявляти нерентабельні позиції, визначати

перспективні напрями розвитку асортименту та формувати оптимальну структуру пропозиції з урахуванням ринкових тенденцій.

Саме в цьому контексті особливого значення набувають портфельні моделі, фінансові показники та інструменти стратегічного аналізу, які становлять основу методичного забезпечення управління асортиментною політикою [34].

Одним із найбільш поширених інструментів кількісного аналізу асортименту є портфельні моделі, зокрема матриця БКГ. Вона дозволяє класифікувати товарні позиції за двома ключовими параметрами – часткою ринку та темпами його зростання. Такий підхід дає змогу розподіляти ресурси між різними групами товарів: підтримувати ті позиції, що формують основний прибуток, інвестувати в перспективні напрями та поступово виводити з асортименту нерентабельні товари. Для торгового підприємства матриця БКГ є зручною основою для первинної оцінки структури товарного портфеля та визначення пріоритетів у його розвитку.

Водночас застосування цієї моделі має певні обмеження. Вона орієнтована переважно на поточні ринкові показники та не завжди враховує потенціал інноваційних товарів, які ще не мають значної частки ринку. Тому використання матриці БКГ доцільне у поєднанні з іншими методами, що дозволяють оцінити перспективність продуктів у довгостроковому вимірі.

Важливим доповненням портфельного аналізу є модель життєвого циклу товару. Вона передбачає розгляд кожної товарної позиції крізь призму етапів впровадження, зростання, зрілості та спаду. Для торгового підприємства цей підхід дозволяє адаптувати асортиментні рішення до поточної фази розвитку товару: активізувати просування новинок, оптимізувати витрати на зрілі продукти та своєчасно виводити з асортименту товари, що втрачають актуальність. Застосування цієї моделі сприяє більш раціональному управлінню ресурсами та запобігає накопиченню неліквідних запасів [35].

Фінансові методи аналізу відіграють ключову роль у кількісній оцінці ефективності асортименту. Показники маржинальності, рентабельності, оборотності запасів і прибутковості інвестицій дозволяють визначити економічну доцільність присутності окремих товарів у портфелі. Для торгового підприємства

такі розрахунки є основою прийняття рішень щодо розширення або скорочення асортименту, перегляду умов постачання та зміни структури товарних груп [36].

Разом із кількісними методами важливе місце посідають якісні інструменти аналізу, які забезпечують глибше розуміння ринкового середовища та внутрішніх можливостей підприємства. Вони дозволяють оцінити не лише фінансові результати, але й причини їх формування, а також виявити потенційні напрями розвитку асортименту. Саме поєднання кількісних і якісних підходів створює методичну основу для обґрунтованого управління асортиментною політикою.

До основних якісних методів управління асортиментною політикою належать SWOT- та PESTEL-аналіз, які дають змогу оцінити асортимент у ширшому контексті функціонування підприємства. На відміну від кількісних показників, ці інструменти орієнтовані на виявлення причинно-наслідкових зв'язків між внутрішнім потенціалом підприємства та зовнішніми умовами ринку.

SWOT-аналіз дозволяє систематизувати інформацію про сильні та слабкі сторони товарного портфеля, а також про можливості й загрози, що виникають у зовнішньому середовищі [37]. У контексті асортиментної політики цей метод застосовується для:

- визначення товарних груп із високим потенціалом розвитку;
- виявлення позицій, що потребують перегляду або вилучення;
- оцінювання конкурентних переваг окремих товарів;
- обґрунтування напрямів розширення або звуження асортименту.

Застосування SWOT-аналізу дає змогу не лише описати поточний стан асортименту, але й сформувані стратегічні альтернативи його розвитку. Разом із тим результативність цього методу значною мірою залежить від якості вихідної інформації та рівня об'єктивності експертних оцінок, що зумовлює необхідність поєднання його з кількісними показниками.

PESTEL-аналіз доповнює SWOT, зосереджуючись на дослідженні факторів макросередовища, які опосередковано впливають на структуру та зміст асортименту. Політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники формують рамкові умови діяльності торгового підприємства та визначають можливості оновлення товарної пропозиції.

Для управління асортиментом цей метод є корисним, оскільки дозволяє:

- враховувати зміни у регуляторному середовищі та стандартах;
- реагувати на трансформацію споживчих пріоритетів;
- прогнозувати вплив технологічних інновацій на структуру попиту;
- своєчасно адаптувати асортимент до нових ринкових трендів.

Таким чином, якісні методи забезпечують стратегічний контекст для кількісних розрахунків і дозволяють інтерпретувати їх з урахуванням динаміки зовнішнього середовища. Їх застосування особливо важливе у періоди нестабільності ринку, коли традиційні фінансові показники не завжди відображають реальний потенціал товарних позицій.

У практиці торгового підприємства найбільш ефективним є інтегрований підхід, за якого кількісні та якісні методи застосовуються комплексно. Кількісні інструменти забезпечують об'єктивність і вимірюваність результатів, тоді як якісні методи дозволяють сформулювати стратегічне бачення розвитку асортименту. Такий підхід створює передумови для переходу від інтуїтивного управління товарним портфелем до системного й обґрунтованого процесу формування асортиментної політики.

У висновку у першому розділі визначено теоретико-методологічну базу формування асортиментної політики торгового підприємства. Встановлено, що асортимент у торгівлі є ключовим фактором конкурентоспроможності, оскільки саме структура товарної пропозиції безпосередньо впливає на здатність

підприємства задовольняти попит, утримувати клієнтів і забезпечувати стабільні фінансові результати.

Уточнено зміст і відмінності понять «асортимент», «асортиментний портфель» та «асортиментна політика». Узагальнено, що асортимент відображає фактичну товарну пропозицію, асортиментний портфель характеризує її структуру та роль окремих груп у результатах діяльності, а асортиментна політика є системою управлінських рішень щодо формування, оновлення й оптимізації товарного набору відповідно до цілей підприємства та умов ринку.

Систематизовано принципи формування асортиментної політики торгового підприємства у трьох блоках: стратегічні, операційні та маркетингові. Визначено, що результативність асортиментних рішень досягається за умови узгодження товарної пропозиції з позиціонуванням компанії, забезпечення ефективності управління запасами та постійної орієнтації на потреби споживачів. Окреслено послідовність етапів формування асортиментної політики: аналіз середовища, визначення цільової структури асортименту, реалізація асортиментних рішень, контроль і корекція. Показано, що процес є циклічним і потребує регулярного перегляду асортименту з урахуванням змін попиту та конкурентного середовища.

Охарактеризовано методи та інструменти формування і оптимізації асортименту. Встановлено, що кількісні методи (портфельний аналіз, оцінка життєвого циклу товару, маржинальність, оборотність, рентабельність) забезпечують вимірювану оцінку ефективності товарних позицій, тоді як якісні інструменти (SWOT, PESTEL) дозволяють обґрунтувати стратегічні рішення з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників. Зроблено висновок, що найбільш ефективним для торгового підприємства є інтегрований підхід, який поєднує фінансові розрахунки з ринковим аналізом і забезпечує своєчасну оптимізацію товарного портфеля.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ГРУПИ «ІНТЕРПАЙП»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика Групи «Інтерпайп»

Товариство з обмеженою відповідальністю "Інтерпайп Україна" з Групи «Інтерпайп» відзначається як найбільше торгове підприємство в Україні, що є провідним виробником та постачальником широкого асортименту сталевих труб та колісної продукції на внутрішньому ринку країни. Крім того, воно активно експортує свою продукцію до країн Близького Сходу, Африки, Америки, Європи, Азії та СНД.

У 2012 р. група «Інтерпайп» запустила інноваційний сталеплавильний комплекс «Інтерпайп Сталь», що коштував понад 700 млн дол. і дозволив замінити застаріле мартенівське виробництво. Завдяки цьому вона увійшла до топ-10 виробників безшовних труб та топ-3 виробників суцільнокатаних залізничних коліс у світі [38].

Група включає 16 компаній, зареєстрованих в Україні і 14 — закордоном. Компанії Групи провадять свою діяльність відповідно до законодавства країни реєстрації, відповідних регламентуючих документів, в т.ч. статутних. Управління компаніями Групи здійснюється менеджментом у відповідних юрисдикціях реєстрації [39].

Група належить ряду створених для управління дискретних трастів. Трастами управляють професійні, досвідчені та авторитетні компанії з довірчого управління. Бенефіціарами дискретних трастів є громадянин України Віктор Пінчук, його дружина та його діти. Структура корпоративного управління Інтерпайп складається із Загальних зборів акціонерів, Ради Директорів і Правління. Кожне з промислових підприємств Групи має Наглядову раду, Правління та Ревізійну комісію.

Сертифікати відповідності та ліцензії, включаючи ліцензію API,

переоформлені згідно з новою назвою. Вся продукція випускається згідно з новою ліцензією. Система управління у сфері якості та маркування продукції на виробничих підприємствах Групи ґрунтується на найкращих світових практиках, що забезпечують покращення якості продукції для наших клієнтів. Продукція Групи відповідає низці міжнародних стандартів, зокрема IRIS, EN, API, DIN та іншим [40; 41].

«Інтерпайп» спеціалізується на оптовій торгівлі трубною та колісною продукцією. Компанія постачає широкий асортимент труб для нафтогазової промисловості, енергетики, будівництва, машинобудування та транспортної інфраструктури.

Компанія постачає широкий асортимент трубної продукції відповідно до міжнародних стандартів, включаючи ISO 9001, API Q1, ISO 14001, OHSAS 18001. Труби виготовляються відповідно до API 5L, API 5CT, ASTM, EN (DIN), ГОСТ та специфікацій замовника.

З 2018 року Товариство розпочало виробництво власних трубних преміум-з'єднань – Ukrainian Premium Joint series (UPJ) – для труб OCTG (Oil Country Tubular Products), що відповідають стандарту ISO 13679 рівня CAL II та CAL IV [39].

Залізнична продукція сертифікована відповідно до IRIS, AAR M-1003 та основних залізничних операторів та асоціацій, таких як Deutsche Bahn, PKP, Укрзалізниця, Асоціація американських залізниць. Товариство виробляє більше 250 типів залізничних коліс, шини, осі та колісні пари для локомотивного, пасажирського та вантажного транспорту. Залізнична продукція на ключові експортні ринки постачається під єдиною торговою маркою KLW Інтерпайп.

Головною метою компанії є організація ефективної економічної діяльності з метою отримання прибутку.

Основною бізнес-стратегією ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна» є збереження лідируючих позицій на внутрішньому ринку України та стрімке розширення та посилення своєї присутності на міжнародних ринках: Європи, Близького Сходу та Північної Африки, а також США.

Зареєстрована чисельність всього персоналу підприємства становила 759

осіб у 2022 р., з них [38]:

- промислово-виробничий персонал - 0 осіб;
- не промислово-виробничий персонал - 759 осіб, в т.ч.
- робітники - 13 осіб;
- керівники - 172 осіб;
- фахівці - 574 осіб;
- службовці - 0 осіб;

Забезпечення матеріального та нематеріального стимулювання працівників для досягнення поставлених завдань є ключовим завданням системи управління персоналом з метою підвищення продуктивності праці.

Організаційна культура Інтерпайп ґрунтується на принципах партнерства, клієнтоорієнтованості, інноваційності та пріоритету безпеки, що визначає підходи компанії до управління персоналом і побудови внутрішніх процесів. У межах цієї культури значна увага приділяється безпеці та охороні праці: у компанії впроваджено систему Health & Safety відповідно до вимог стандарту ISO 45001, проводяться регулярні інструктажі, здійснюється системний моніторинг ризиків та використовуються цифрові інструменти контролю, що у 2023 році дозволило знизити рівень виробничого травматизму на 15 %.

Організаційна структура Групи «Інтерпайп» має ієрархічно-функціональний характер (Додаток А) [38].

На верхньому рівні оргструктури підприємства знаходиться директор групи, який формує стратегію розвитку та координує всі дивізіони. Нижче розташовані виробничі дивізіони: сталевий, трубний та залізничний виробництва, а також технічний директор, що відповідає за стандартизацію, якість та інновації. Ключові функціональні служби включають фінансово-економічну службу, персонал, закупівлі та логістику, продуктивний і ресурсний менеджмент, дослідні роботи та інновації, а також юридичний супровід і корпоративні відносини. Така структура забезпечує координацію виробничих, управлінських і підтримуючих процесів та ефективне управління всіма напрямками діяльності компанії.

Паралельно компанія інвестує у розвиток людського капіталу, розглядаючи навчання як ключовий елемент довгострокової ефективності. Програма «Кадровий резерв» охоплює понад 300 працівників і передбачає навчання за шістьма модулями, зокрема з лідерства, проєктного менеджменту та розвитку технічних компетенцій. У 2024 році було запущено онлайн-платформу дистанційного навчання, яка дала змогу розширити охоплення персоналу та водночас оптимізувати витрати на організацію тренінгів.

Фінансові результати компанії безпосередньо залежать від обсягу реалізації продукції, який постійно піддається впливу зовнішніх факторів і змін.

Так економічна діяльність Групи у 2020–2024 роках відбувалася в умовах суттєвих зовнішніх викликів, серед яких пандемія COVID-19, трансформація глобальних ринків сталі, а з 2022 року – повномасштабна війна в Україні [42]. Незважаючи на це, компанія зберегла виробничий потенціал, продовжила експортну діяльність та адаптувала бізнес-модель до нових умов функціонування. Саме аналіз динаміки ключових показників за цей період дозволяє оцінити стійкість підприємства та його здатність до розвитку, у тому числі в контексті розширення асортименту.

Економічні результати діяльності Групи «Інтерпайп» у 2020–2024 роках відображають як вплив глобальних і національних кризових чинників, так і здатність компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для узагальнення ключових тенденцій доцільно розглянути динаміку основних показників, що характеризують масштаби та ефективність функціонування підприємства [42].

Як видно з табл. 2.1, період 2020–2024 років був для компанії нерівномірним за динамікою. У 2020 році діяльність «Інтерпайп» зазнала негативного впливу пандемії COVID-19, що позначилося на скороченні обсягів виробництва та зниженні виручки. Уже у 2021 році спостерігалось суттєве відновлення: виручка зросла більш ніж у півтора раза, а обсяг випуску труб перевищив 600 тис. т, що було зумовлено сприятливою кон'юнктурою світового ринку сталі та активізацією інвестицій у нафтогазовому секторі.

Таблиця 2.1

**Основні економічні показники діяльності Групи «Інтерпайп» у 2020–  
2024 рр.**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміни 2024 р. до 2020 р.
Виручка, млрд дол. США	0,80	1,25	0,70	0,95	1,05	0,25
Обсяг виробництва труб, тис. т	510	640	320	430	470	-40
Частка експорту у виручці, %	65	70	78	75	73	8
Середньооблікова чисельність персоналу, ос.	9 500	9 800	7 000	7 400	7 600	-1 900
Частка трубного напряму у доходах, %	62	64	58	60	61	-1

*Джерело: складено автором за [42]*

2022 рік став переломним для компанії у зв'язку з повномасштабним вторгненням Російської Федерації. Частина виробничих потужностей була вимушено зупинена, порушилися логістичні ланцюги, а внутрішній ринок практично втратив платоспроможний попит. Це призвело до різкого скорочення обсягів виробництва та виручки. Водночас саме у цей період відбулося посилення експортної орієнтації бізнесу, що відображено у зростанні частки експорту до майже 80%.

У 2023–2024 роках компанія поступово адаптувалася до нових умов функціонування. Відновлення логістичних маршрутів через європейські порти, переорієнтація на ринки ЄС та Північної Америки, а також стабілізація операційної діяльності дозволили наростити виробництво труб до 430–470 тис. т на рік. Хоча ці обсяги залишаються нижчими за довоєнні, динаміка свідчить про збереження виробничого потенціалу та здатність до подальшого розвитку.

Особливу увагу слід звернути на стабільно високу частку трубного напряму у структурі доходів Групи. Упродовж усього періоду вона коливалася в межах 58–

64%, що підтверджує стратегічну роль трубного бізнесу для «Інтерпайп». Саме цей напрям формує основу експортної діяльності компанії та визначає потребу в активному управлінні асортиментом, орієнтованому на ринки з високими технічними вимогами та платоспроможним попитом.

Основною метою діяльності Групи є організація ефективної господарської діяльності для отримання прибутку.

Стратегія «ІНТЕРПАЙП» спрямована на утримання лідируючих позицій на внутрішньому ринку України та рішуче розширення та посилення присутності на міжнародних ринках. Головні орієнтири - це географічно близькі ринки Європи і Близького Сходу, а також США, з найбільшим в світі ринком споживання труб [42].

Дослідження доходу, чистого прибутку, обсягу продажів і податкових платежів є необхідним для комплексної оцінки економічної діяльності підприємства та визначення рівня її ефективності (табл. 2.2). Аналіз доходу дозволяє оцінити масштаби та динаміку господарської діяльності, чистого прибутку — результативність управління витратами і фінансовими ресурсами, а обсягу продажів — конкурентні позиції підприємства та рівень реалізації виробничого потенціалу. Дослідження податкових платежів дає змогу визначити фінансову дисципліну підприємства та його внесок у формування бюджетів різних рівнів. Сукупний аналіз зазначених показників формує інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства.

У 2020–2021 рр. Група «Інтерпайп» демонструвала зростання доходу та обсягів продажів завдяки сприятливій ринковій кон'юктурі. У 2022 р. спостерігалось суттєве скорочення виручки, прибутку та реалізації продукції через повномасштабну війну та зниження виробничих потужностей. У 2023–2024 рр. компанія відновила економічну активність: виручка та чистий прибуток зросли, обсяги продажів збільшилися на 27,5 %, а податкові платежі зросли на 25 %, що свідчить про ефективність управління та фінансову стійкість підприємства.

*Таблиця 2.2*

### **Динаміка показників фінансово-економічної діяльності**

### Групи «Інтерпайп» за 2020–2024 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміни 2024 р. до 2020 р.
Дохід (Revenue), млн дол. США	865	1 130	980	988,7	1 050	185
Чистий прибуток, млн дол. США	210	180	100	252,89	280,48	70,48
Обсяг реалізованої продукції, тис. т	650	780	470	515	657	7
Податки та збори, млрд грн	3,2	4,1	3,3	4,4	5,5	2,3

*Джерело: складено автором за [38-47]*

Аналіз фінансових результатів Групи «Інтерпайп» необхідний для оцінки ефективності господарської діяльності, динаміки доходів, прибутковості та інвестиційної активності підприємства (табл. 2.3). Дослідження ключових показників, таких як виручка, ЕВІТДА, капіталовкладення та вільний грошовий потік, дозволяє визначити фінансову стійкість компанії, ефективність управління ресурсами та здатність адаптуватися до змін економічного середовища.

Аналіз фінансових результатів Групи «Інтерпайп» за 2020–2024 рр. свідчить про динамічну зміну показників під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Виручка підприємства зростала у 2020–2021 рр., знизилася у 2022 р. через зовнішні шоки та поступово відновилася у 2023–2024 рр., що відображає адаптацію бізнесу до нестабільного ринкового середовища. ЕВІТДА та ЕВІТДА-маржа демонструють підвищення ефективності операційної діяльності у 2023 р., з подальшим стабільним рівнем у 2024 р. Капіталовкладення (CapEx) та вільний грошовий потік (FCF) свідчать про здатність підприємства забезпечувати фінансову стабільність та підтримувати розвиток виробничих потужностей. Загалом, динаміка ключових фінансових показників підтверджує ефективність управління та стійкість Групи «Інтерпайп» у складних економічних умовах.

*Таблиця 2.3*

### Фінансові результати Групи «Інтерпайп», 2020–2024 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміни 2024 р. до 2020 р.
ЕВІТДА, \$ млн	273	228	204	337	284	11
ЕВІТДА-маржа, %	32 %	20 %	21 %	34 %	27 %	-5
CapEx (інвестиції), \$ млн	44	63	21	31	40	-4
Вільний грошовий потік (FCF), \$ млн	121	-2	142	147	113	-8

*Джерело: складено автором за [38-47]*

Аналіз фінансових результатів Групи «Інтерпайп» за 2020–2024 рр. свідчить про динамічну зміну показників під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Виручка підприємства зростала у 2020–2021 рр., знизилася у 2022 р. через зовнішні шоки та поступово відновилася у 2023–2024 рр., що відображає адаптацію бізнесу до нестабільного ринкового середовища. ЕВІТДА та ЕВІТДА-маржа демонструють підвищення ефективності операційної діяльності у 2023 р., з подальшим стабільним рівнем у 2024 р. Капіталовкладення (CapEx) та вільний грошовий потік (FCF) свідчать про здатність підприємства забезпечувати фінансову стабільність та підтримувати розвиток виробничих потужностей. Загалом, динаміка ключових фінансових показників підтверджує ефективність управління та стійкість Групи «Інтерпайп» у складних економічних умовах.

Отже, ТОВ «Інтерпайп Україна» є провідним виробником сталевих труб та колісної продукції в Україні та активно експортує продукцію на міжнародні ринки. За період 2020–2024 рр. компанія демонструвала адаптивність до зовнішніх викликів, зокрема пандемії та війни, відновлюючи обсяги виробництва, виручку та прибуток. Стабільно висока частка трубного напрямку та ефективна організація виробництва свідчать про стратегічну роль ключових бізнес-напрямів. Загалом, діяльність «Інтерпайп» характеризується фінансовою стійкістю, ефективним управлінням і здатністю до розвитку на внутрішньому та міжнародному ринках.

## **2.2 Аналіз асортиментної політики Групи «Інтерпайп»**

Група «Інтерпайп» займає лідируючі позиції у постачанні трубної продукції для всіх сфер застосування, включаючи нафтогазову галузь, будівельну та енергетичну галузі, а також машинобудування.

Продуктовий ряд трубної продукції включає в себе:

- труби для нафтогазового видобутку - OCTG (обсадні та насосно-компресорні труби);
- безшовні та зварні лінійні труби;
- муфти та муфтові високоякісні заготовки;
- труби загального призначення;
- профільні труби;
- механічні труби для машинобудування.

Продуктовий ряд колісної продукції включає в себе цільнокатані залізничні колеса різної конфігурації для пасажирського і вантажного залізничного транспорту, метрополітену та міського рейкового транспорту.

Також компанія випускає високоякісну круглу сталеву заготовку з вуглецевої та легованої сталі, що відповідає вимогам стандартів EN, ASTM, API, BS, ГОСТ, виплавлену в електродуговій сталеплавильній печі. Метал доводиться установкою піч-ківш з продуванням аргоном, розкисленням, вакуумуванням і, за потреби, обробкою порошкоподібними реагентами. Заготовку постачають у недеформованому стані, без механічної обробки поверхні, такої як обточування та обдирки. Відповідно до замовлення можуть поставити заготовку немірної, мірної та кратної мірної довжини в межах вказаних параметрів. Продукція вирізняється високою якістю, містить дуже малі вміст кисню, азоту та водню, що забезпечує надійність та довговічність в експлуатації [47].

Продукція відповідає технічним вимогам споживачів та вимогам національних і міжнародних стандартів, у виробництві якої використовуються сучасні технології та обладнання, системи контролю якості і випробувань.

У 2024 році загальний обсяг реалізації продукції Групи «Інтерпайп» зріс на 28% порівняно з 2023 роком (табл 2.4). Основним драйвером цього зростання став трубний сегмент, обсяги якого збільшилися на 32%, а частка у загальній структурі продажів зростає з 75,1% до 77,8%. Це підтверджує стратегічну орієнтацію компанії на трубну продукцію як ключовий елемент асортименту.

Залізнична продукція продемонструвала помірне зростання (+20%), однак її частка у портфелі дещо скоротилася, що свідчить про випереджальну динаміку трубного бізнесу. Сегмент сталі, навпаки, зменшився як у фізичних обсягах, так і у структурі реалізації, що відображає другорядну роль цього напрямку та фокус компанії на продукції з вищою доданою вартістю.

Загалом структура продажів у 2024 році стала більш концентрованою навколо трубної продукції, що відповідає профілю «Інтерпайпу» як спеціалізованого виробника труб.

Таблиця 2.4

**Обсяги реалізації за видами продукції Групи  
«Інтерпайп» у 2023–2024 рр.**

Вид продукції	2023, тис. т	2024, тис. т	Частка 2023, %	Частка 2024, %	Зміна 2024/2023
Труби	387	511	75,1	77,8	+32%
Залізнична продукція	95	114	18,4	17,4	+20%
Сталь	34	31	6,6	4,7	-9%
Разом	515	657	100,0	100,0	+28%

*Джерело: побудовано автором на підставі джерел [42]*

Регіональний розподіл трубних продажів у 2024 році зазнав суттєвих змін. Частка внутрішнього ринку України скоротилася з 30,5% до 18,8% через зниження

бурової активності та попиту з боку нафтогазових компаній. Водночас експортні напрями стали основними драйверами зростання (табл. 2.5).

Найбільше зросли поставки до Європи (+64%), частка якої перевищила 40% загального обсягу трубних продажів. Значне зростання також зафіксовано на ринку Америки (+41%) та Близького Сходу (+45%). У результаті понад 80% трубної продукції у 2024 році було реалізовано за межами України.

Ці зміни свідчать про трансформацію збутової моделі компанії у бік експортно орієнтованої та формують передумови для подальшого розвитку асортименту відповідно до вимог зовнішніх ринків.

Таблиця 2.5

**Регіональна структура реалізації трубної продукції у 2023–2024 рр.**

Регіон	2023, тис. т	2024, тис. т	Частка 2023, %	Частка 2024, %	Зміна 2024/2023
Україна	118	96	30,5	18,8	–19%
Америка	70	98	18,1	19,2	+41%
Європа	129	212	33,3	41,5	+64%
БСПА	48	70	12,4	13,7	+45%
Інші регіони	22	36	5,7	7,0	+64%
Разом труби	387	511	100,0	100,0	+32%

*Джерело: побудовано автором на підставі джерел [42]*

У 2023–2024 рр. обсяги реалізації трубної продукції Групи «Інтерпайп» зросли на 32 %, до 511 тис. т. На внутрішньому ринку України спостерігається зниження продажів на 19 %, тоді як експортні поставки значно збільшилися: у Європу на 64 %, у країни Америки на 41 %, до Близького Сходу, Північної Африки та Азії на 45 %, а в інші регіони — на 64 %. Динаміка свідчить про переорієнтацію компанії на міжнародні ринки та підвищення експортної складової доходів.

Необхідність дослідження асортименту трубної продукції Групи «Інтерпайп» полягає у визначенні різноманіття продукції, оцінці її відповідності міжнародним стандартам, аналізі ринкових часток та конкурентних позицій, а також у

формуванні шляхів розвитку та оптимізації виробничих і збутових процесів для внутрішнього та міжнародного ринків (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Асортимент трубної продукції Групи «Інтерпайп»

Категорія продукції	Типи виробів	Основне призначення	Сертифікація / стандарти
ОСТГ (труби для нафтогазового видобутку)	Обсадні, насосно-компресорні труби	Нафтогазова промисловість	API 5CT, ISO 13679, CAL II/IV
Безшовні лінійні труби	Труби загального та спеціального призначення	Енергетика, будівництво, машинобудування	API 5L, ASTM, EN/DIN, ГОСТ
Зварні лінійні труби	Труби загального та спеціального призначення	Транспортні та промислові системи	ISO 9001, API Q1, ISO 14001
Механічні труби	Профільні та спеціальні механічні труби	Машинобудування, конструкції	EN, DIN, ГОСТ
Преміум-з'єднання труб (UPJ)	Спеціальні муфти та з'єднання	ОСТГ, високотехнологічні нафтогазові системи	ISO 13679 CAL II / CAL IV
Муфти високоякісної заготовки та	Металеві деталі	Підтримка трубного виробництва та монтажу	Внутрішні стандарти, ISO

*Джерело: складено автором за [38-47]*

Асортимент трубної продукції Групи «Інтерпайп» охоплює широкий спектр виробів для нафтогазової, енергетичної, будівельної та машинобудівної галузей. Продукція включає безшовні та зварні труби, ОСТГ, механічні труби, преміум-з'єднання та муфти, що забезпечує задоволення різних технічних потреб клієнтів. Сертифікація за міжнародними стандартами (API, ISO, ASTM, EN/DIN) гарантує високу якість і надійність продукції, підвищуючи конкурентоспроможність на

внутрішньому та світовому ринках.

Актуальність характеристики асортименту продукції полягає у визначенні структури, ширини та глибини товарного портфеля, оцінці його відповідності потребам ринку та міжнародним стандартам, а також у забезпеченні ефективного управління виробництвом, продажами та розвитком нових продуктів для підвищення конкурентоспроможності компанії (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

### Характеристика асортименту продукції Групи «Інтерпайп»

Категорія продукції	Ширина асортименту	Глибина асортименту	Основні галузі
Трубна продукція	6 підкатегорій	12–15 типів виробів	Нафтогаз, енергетика, машинобудування, будівництво
Залізнична продукція	4 підкатегорії	10–12 типів виробів	Транспорт, логістика, промисловість
Преміум-з'єднання	1 підкатегорія	2 типи виробів	Нафтогаз, високотехнологічні системи
Муфти та заготовки	1 підкатегорія	3–5 типів виробів	Підтримка трубного виробництва

*Джерело: складено автором за [38-47]*

Ширина асортименту «Інтерпайп» є значною: трубна продукція представлена шістьма підкатегоріями, залізнична — чотирма. Це забезпечує покриття різних сегментів ринку та задоволення потреб багатьох галузей. Глибина асортименту дозволяє пропонувати різні типи виробів у межах однієї категорії, що підвищує гнучкість виробництва та можливості кастомізації для клієнтів. Спеціалізація продукції підтверджує стратегічний акцент на нафтогазовому і залізничному сегментах, які формують більшість доходів компанії та сприяють високій експортній орієнтації. Стандартизація та сертифікація гарантують відповідність продукції міжнародним вимогам і створюють конкурентну перевагу на світових ринках. В цілому асортимент компанії поєднує ширину, глибину і спеціалізацію, що забезпечує високу ринкову присутність і здатність до адаптації під різні потреби клієнтів.

Протягом останніх 10 років українська промислова Група "Інтерпайп" реалізує стратегію, спрямовану на розширення свого асортименту високотехнологічної продукції. Ключовим компонентом цієї стратегії є програма стратегічних інвестицій, що передбачає введення нових виробничих потужностей.

Першою такою інвестицією стала будівництво нового електросталеплавильного комплексу "Інтерпайп Сталь" та супутньої інфраструктури на суму \$1 млрд, яке замінило застаріле та екологічно небезпечне мартенівське виробництво. Якісна сталь стала важливою складовою для досягнення необхідних характеристик преміального продукту, якими є як труби, так і колеса [42].

В даний момент "Інтерпайп" має можливість виробляти практично будь-яку марку сталі, відповідаючи потребам клієнтів. Це їхня стратегічна перевага на ринку, оскільки вони набагато більш гнучкі порівняно з іншими виробниками та можуть задовольнити різноманітні потреби.

Додатковою перевагою є "зелена" складова сталевих виробництв. Зменшення обсягів викидів CO<sub>2</sub> у процесі виробництва електросталі порівняно з традиційними методами дозволяє клієнтам мати більш екологічний ланцюжок поставок та зниження викидів CO<sub>2</sub> [40].

Після інвестування у сталеве виробництво компанія переорієнтувалася на розвиток інноваційних можливостей виробництва преміальної трубної та колісної продукції. Загалом з 2004 року "Інтерпайп" інвестувала близько \$200 млн у виробництво труб та коліс.

В трубному сегменті підприємство значно розширило своє продуктове портфоліо за рахунок випуску преміальних продуктів для видобутку нафти та газу. Фірма стала однією з небагатьох компаній у світі, які отримали патент на виробництво труб з преміальними газогерметичними з'єднаннями для буріння у складних умовах. Навіть під час пандемії коронавірусу у 2020 році було запущено нову лінію з різання труб від іспанського виробника Danobat, вартість якої становила \$10 млн [42].

Паралельно з інвестиційною програмою, підприємство здійснило

довгострокову програму освоєння та сертифікації преміальної продукції. У 2021 році компанія успішно пройшла кваліфікацію перед співпрацею з такими нафтогазовими гігантами, як ADNOC (ОАЕ), Qatar Petroleum та Turkish Petroleum, і розпочала перші поставки [41].

У залізничному сегменті підприємство продемонструвало вражаючі результати завдяки послідовним інвестиціям. Два з трьох вантажних вагонів у Європі обладнані колесами виробництва компанії. Була розроблена спеціальна лінійка залізничних коліс Ultimate для важконавантажених перевезень, що дозволяє використовувати продукцію компанії як у пісках Саудівської Аравії, так і в холодних регіонах Північної Америки.

На додаток до вантажного сектора, "Інтерпайп" стала першою компанією в США, яка розпочала виробництво залізничних коліс для високошвидкісних поїздів. У кінці минулого року компанія почала поставки коліс для національного оператора залізниць Німеччини Deutsche Bahn, а згодом був розроблений новий тип коліс для пасажирських поїздів німецького перевізника.

Щоб бути конкурентними на експортних ринках – від Європи до Америки та від України до Сінгапуру, – необхідно постійно розвиватися: освоювати нові, затребувані на ринку продукти, пропонувати інноваційні технологічні рішення (табл. 2.8). Це неможливо без системних інвестицій у виробництво.

Конкурентоспроможність продукції базується на постійному вдосконаленні та врахуванні потреб клієнтів, що є важливим аспектом для будь-якого підприємства. Для досягнення цієї мети щорічно проводиться опитування клієнтів з метою визначення їхнього рівня задоволеності якістю товарів, доставкою та рівнем сервісу.

Аналіз конкуруючих компаній на ринку трубної продукції свідчить про високу інтенсивність міжнародної конкуренції, де Група «Інтерпайп» конкурує з глобальними та регіональними гравцями різного масштабу. Tenaris S.A. є видатними міжнародними виробниками сталевих труб з великими виробничими потужностями та широкою присутністю в ключових сегментах нафтового і газового ринків, що створює високі вимоги до масштабів виробництва та

інноваційних рішень. Centravis представляє конкуренцію у високотехнологічних нішах безшовних та спеціальних труб, тоді як EEW Group і Ferrum S.A. є значними європейськими виробниками сталевих труб для енергетичного та інфраструктурного секторів. Van Leeuwen відрізняється логістичною конкурентною перевагою як міжнародний дистриб'ютор трубної продукції.

Таблиця 2.8

### Основні конкуренти Interpipe на світовому ринку трубної продукції

Компанія	Країна	Основний вид продукції	Ринкова присутність / Особливості
Tenaris S.A.	Люксембург (глобальне)	Сталеві труби, насамперед для нафтового та газового сектору	Один з найбільших виробників сталевих труб у світі, значна частка продажів у Північній Америці та інших регіонах; велика потужність (>4 млн т/рік)
Centravis	Україна	Безшовні нержавіючі та спеціальні труби	Значна експортна орієнтація та фокус на сегменти з високою добавленою вартістю (авто, хімія, енергетика)
EEW Group	Німеччина	Зварні сталеві труби	Європейський виробник із локальними та міжнародними поставками для енергетики і нафто-газового сектору
Ferrum S.A.	Польща	Виробництво великодіаметральних сталевих труб	Акцент на трубних рішеннях для будівництва та інфраструктури, присутність на європейських ринках
Van Leeuwen Pipe & Tube Group	Нідерланди	Дистрибуція сталевих трубних виробів	Один з провідних міжнародних дистриб'юторів трубної продукції із власними логістичними мережами в Європі, Азії, США

*Джерело: власні дослідження автора*

Загалом, конкуренція на світовому ринку трубної продукції формується як комбінація великих інтегрованих виробників, що можуть забезпечити масове виробництво та глобальну логістику, так і спеціалізованих компаній із фокусом на нішеві чи преміальні сегменти ринку. У цьому контексті Interpipe продовжує

підтримувати свою ринкову позицію завдяки широкому асортименту продукції та експорту до понад 60 країн світу, одночасно зберігаючи конкурентоспроможність у сегменті безшовних та складних трубних виробів.

Підприємство постійно працює над розширенням та вдосконаленням свого асортименту. Різноманітні аспекти, такі як зовнішній діаметр, товщина стінки, марки сталі, покриття та нарізка кінців, постійно піддаються оптимізації з метою задоволення потреб клієнтів. Крім того, важливо забезпечити своєчасну доставку продукції у належному стані.

Ще одним важливим аспектом для підприємства є якість обслуговування. Це означає підтримку близьких контактів з клієнтами, забезпечення компетентності та професіоналізму представників, надання необхідної документації та надання високоякісного післяпродажного сервісу.

Крім того, підприємство акцентує увагу на збереженні своєї марки та інтенсифікації збуту, раціоналізації розробки нових товарів. Це дозволяє підтримувати конкурентоспроможність на ринку та адаптувати асортимент продукції відповідно до змін потреб клієнтів.

Продукція відповідає найвищим стандартам якості та здатна задовольнити потреби навіть найвимогливіших клієнтів. Постійна робота над удосконаленням, розширенням асортименту та підтримкою високого рівня обслуговування допомагає підприємству залишатися сильним та конкурентоспроможним гравцем на ринку.

Загалом продукція ТОВ «Інтерпайп Україна» знаходиться на етапі зрілості. На цьому етапі настає насичення ринку. Споживачі вже обізнані з продуктом. Частина з них купує цей продукт, інша віддає переваги іншим товарам-аналогам або конкурентам. На цьому етапі головна маркетингова стратегія полягає у збереженні власної частки на ринку. Для досягнення цієї мети виробник вживає ряд заходів, спрямованих на підтримку та розвиток своєї позиції.

- По-перше, це зниження цін, що може мати перспективи у зменшенні витрат на рекламні кампанії та виробництво.

- По-друге, виробник прагне поліпшити сервіс та розробляти додаткові товари та послуги, які додають цінності його продуктам. Наприклад, це може включати в себе розширення гарантійного періоду або надання безкоштовних консультацій для клієнтів.
- По-третє, компанія стимулює збільшення обсягів використання свого продукту, активно переконуючи споживачів купувати товари даного виробника замість продуктів конкурентів. Це може бути досягнуто шляхом впровадження програм лояльності, проведення промоакцій, або створення унікальних пропозицій для клієнтів.

### **2.3. Нарізні труби (ОСТГ) як ключовий елемент асортиментної політики Інтерпайп**

Одним із найважливіших та найбільш затребуваних видів продукції в асортименті компанії Інтерпайп є нарізні труби для нафтогазової галузі – Oil Country Tubular Goods (ОСТГ). Саме ця категорія продукції формує основу присутності компанії у сегменті буріння та видобутку вуглеводнів та відіграє ключову роль у забезпеченні безперервності й безпеки робіт на свердловинах. Нарізні труби застосовуються на всіх етапах життєвого циклу свердловини – від початкового формування стовбура до багаторічної експлуатації родовища. Вони виконують не лише механічну функцію підтримання геометрії свердловини, але й забезпечують герметичність конструкції, захист від обвалів порід, розділення пластів, контроль за рухом флюїдів і стабільність тиску в системі. У сучасних умовах, коли буріння дедалі частіше здійснюється на значних глибинах, у складних геологічних середовищах та за підвищених навантажень, роль ОСТГ виходить за межі допоміжного елемента і перетворюється на один із ключових чинників надійності всієї інфраструктури видобутку [42].

Асортимент OCTG Інтерпайп охоплює спектр потреб бурових і видобувних компаній. Компанія виробляє як обсадні труби (casing), так і насосно-компресорні труби (tubing) відповідно до вимог стандарту API 5CT, що є базовим нормативним орієнтиром для глобального ринку нафтогазових труб (Додаток Б) [47]. Така відповідність дозволяє інтегрувати продукцію Інтерпайп у проекти різного масштабу – від локальних свердловин до великих промислових програм державних та міжнародних операторів. Широта номенклатури дає змогу компанії одночасно працювати у кількох технологічних сегментах: стандартних вертикальних свердловинах, похило-скерованих проектах, горизонтальному бурінні, а також у складних геологічних умовах із підвищеними вимогами до міцності та герметичності трубної колони.

Поділ OCTG на обсадні та насосно-компресорні труби має не лише формальний, а й функціональний характер. Обсадні труби формують каркас свердловини, ізолюють продуктивні пласти, сприймають зовнішній гірський тиск і внутрішній тиск флюїдів, забезпечують стабільність стовбура протягом усього терміну експлуатації. Вони встановлюються у процесі буріння та цементуються, створюючи багат шарову конструкцію, яка повинна зберігати цілісність навіть за змінних температурних і тискових режимів. Саме тому до обсадних труб висувуються підвищені вимоги щодо механічної міцності, стійкості до зминання, розриву та втоми матеріалу.

Інтерпайп пропонує обсадні труби в діапазоні діаметрів від 4 ½ до 20 дюймів у рівнях специфікації PSL 1 та PSL 2, а за окремими проектами – PSL 3. Марочний ряд охоплює сталі J55, K55, N80, L80, C90, P110, Q125 та V150, а також спеціальні виконання L80-1, P110 і Q125 з контрольованими механічними характеристиками та підвищеною стійкістю до деформацій. Така номенклатура дозволяє формувати обсадні колони з урахуванням глибини свердловини, геологічної будови, тисків у пластах і технології буріння. У практиці нафтогазовидобутку саме правильний підбір обсадних труб визначає довговічність свердловини та безпеку подальших операцій.

Кінцеві з'єднання обсадних труб включають стандартні різьби SC, LC, BC, а також напівпреміальні та преміальні з'єднання серії INTREPID. Таким чином, замовник може обрати між класичними рішеннями, орієнтованими на мінімізацію витрат, та технологічно складнішими системами, призначеними для високонавантажених і газонасичених середовищ. У сучасних бурових проектах, особливо в умовах високих тисків, агресивних флюїдів і складної траєкторії свердловини, саме якість різьбового з'єднання стає визначальним фактором надійності. Помилка в цій зоні може призвести до втрати герметичності, аварійних зупинок та значних фінансових втрат.

Насосно-компресорні труби виконують іншу, але не менш критичну функцію. Вони забезпечують транспортування видобутого флюїду з пласта на поверхню та працюють у безперервному режимі протягом усього періоду експлуатації свердловини. На відміну від обсадних труб, tubing зазнають циклічних навантажень, контактують з агресивними середовищами та піддаються впливу температурних коливань. Інтерпайп виробляє безшовні насосно-компресорні труби у діапазоні діаметрів від 2 3/8 до 4 1/2 дюйма у рівнях PSL 1, 2 та 3 з використанням сталей J55, K55, N80, L80, P110, Q125 і V150. Така лінійка дозволяє адаптувати трубну колону до конкретних умов видобутку, зокрема до високотемпературних середовищ та середовищ із підвищеним вмістом корозійно-активних компонентів [47].

Кінцеві з'єднання для tubing охоплюють стандартні NU та EU, а також напівпреміальні й преміальні рішення серії INTREPID. У проектах із похило-скерованими та горизонтальними свердловинами різьбове з'єднання повинно витримувати не лише статичні навантаження, але й динамічні зусилля, пов'язані з викривленням траєкторії та багаторазовими операціями спуску-підймання. У таких умовах трубна колона функціонує як єдина система, і саме з'єднання визначає її цілісність.

Технологічною основою конкурентоспроможності Інтерпайп у сегменті OCTG є власна лінійка газощільних різьбових з'єднань INTREPID, яка виступає не лише інженерним рішенням, але й важливим елементом асортиментної

диференціації компанії. У структурі портфеля OCTG INTREPID формує окремий клас продукції, орієнтований на складні умови буріння, де стандартні різьбові системи не здатні гарантувати стабільну герметичність. Серія включає напівпреміальне з'єднання INTREPID-SP, а також преміальні рішення INTREPID-J (CAL II), INTREPID-M (CAL IV) і INTREPID-F у flush-виконанні. Усі вони базуються на принципі метал-до-металу, що виключає використання еластомерних ущільнень і забезпечує стабільність герметизації за високих тисків та температур.

Запровадження INTREPID дозволило Інтерпайп перейти від ролі постачальника стандартної трубної продукції до статусу виробника інженерних рішень для бурових проектів підвищеної складності. INTREPID-J та INTREPID-M сертифіковані відповідно до вимог ISO 13679, що підтверджує їх придатність для експлуатації в умовах інтенсивних механічних навантажень, перепадів тиску та агресивних середовищ. З'єднання INTREPID-M витримує до 100 % розрахункових навантажень на розтяг, стиск, внутрішній і зовнішній тиск, а також допускає значні відхилення траєкторії свердловини. Це наближає продукцію Інтерпайп до рівня провідних світових преміальних систем та створює основу для формування доданої вартості не лише за рахунок матеріалу, але й за рахунок технології [47].

У межах асортиментної політики INTREPID виконує функцію інструмента сегментації ринку. Стандартні різьбові системи орієнтовані на масовий сегмент із чутливістю до ціни, тоді як преміальні з'єднання дозволяють працювати з клієнтами, для яких критичними є надійність, безпека та безперервність видобутку. Такий підхід дає змогу компанії охоплювати широкий спектр споживачів – від операторів простих вертикальних свердловин до замовників складних похило-скерованих і горизонтальних проектів. В умовах трансформації технологій буріння саме здатність запропонувати комплексне рішення, а не лише трубу як металевий виріб, стає вирішальним чинником конкурентної позиції.

Ринок OCTG в Україні характеризується високою концентрацією попиту та залежністю від програм буріння кількох великих операторів. Ключову роль у формуванні внутрішнього попиту відіграють державні нафтогазові компанії, передусім група Naftogaz, яка реалізує основну частину бурових програм у країні.

Саме ці компанії формують базовий обсяг тендерних закупівель обсадних і насосно-компресорних труб та визначають загальні параметри ринку. За таких умов структура попиту має виразно інституційний характер: обсяги споживання залежать не стільки від ринкової кон'юнктури, скільки від державних інвестиційних програм у сфері видобутку.

Дані про постачання OCTG на український ринок свідчать, що Інтерпайп протягом тривалого періоду утримує домінуючу позицію. У сегменті насосно-компресорних труб частка компанії у 2019–2024 роках коливалася в межах 61–94 %, а в окремі періоди перевищувала 90 %. У сегменті обсадних труб частка також залишалася переважаючою, хоча у 2023–2024 роках спостерігається її зниження. Причиною цього стало зростання імпорту, насамперед із Китаю, який активно конкурує за рахунок нижчої ціни. Така динаміка відображає загальносвітову тенденцію, за якої китайські виробники дедалі активніше входять у національні ринки, використовуючи цінову перевагу як головний інструмент конкурентної боротьби [48].

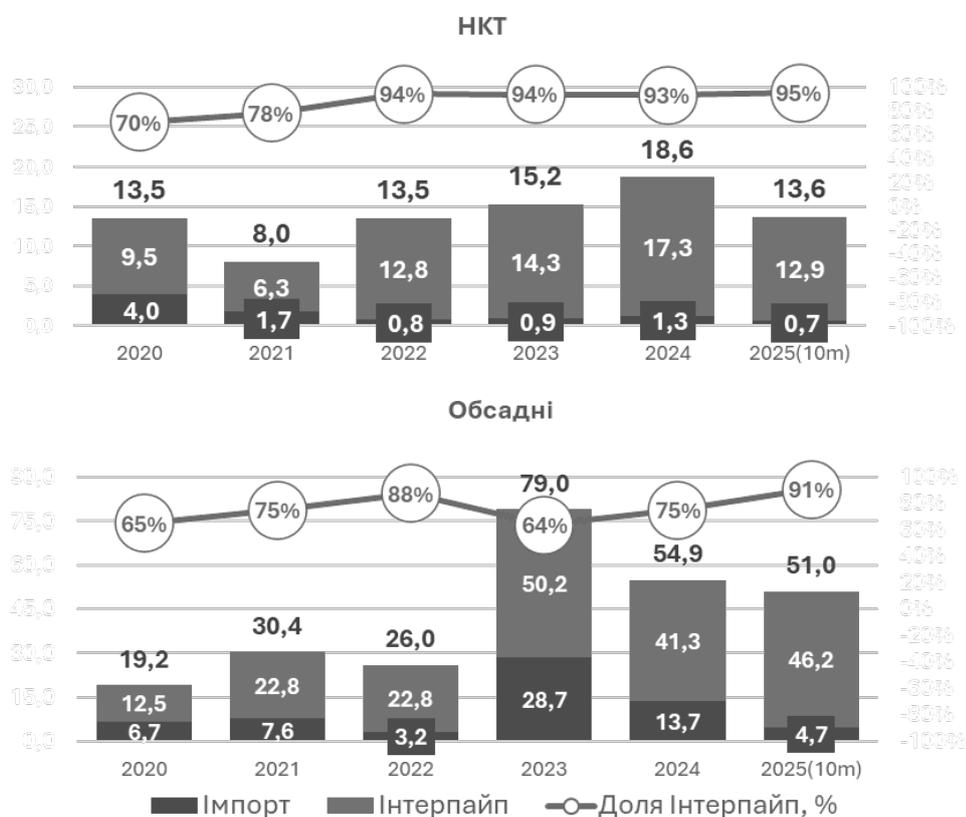


Рис. 2.1. Загальні поставки нарізної (OCTG) труби до України

*Джерело: побудовано автором на підставі джерел [42; 48]*

Особливо показовою є структура постачань для державних компаній. У попередні роки частка Інтерпайп у постачаннях для Naftogaz у низці сегментів сягала 100 %, що фактично означало монопольне становище на внутрішньому ринку. Однак у 2023–2024 роках ця частка почала скорочуватися, насамперед у сегменті обсадних труб. Це свідчить про зміну логіки закупівель: навіть за наявності локального виробника з повним асортиментом і технологічними перевагами, фактор ціни дедалі частіше стає визначальним. Державні тендерні процедури орієнтовані на формальну економію коштів, що створює сприятливе середовище для імпорту дешевшої продукції, навіть за умови потенційно вищих експлуатаційних ризиків [49].

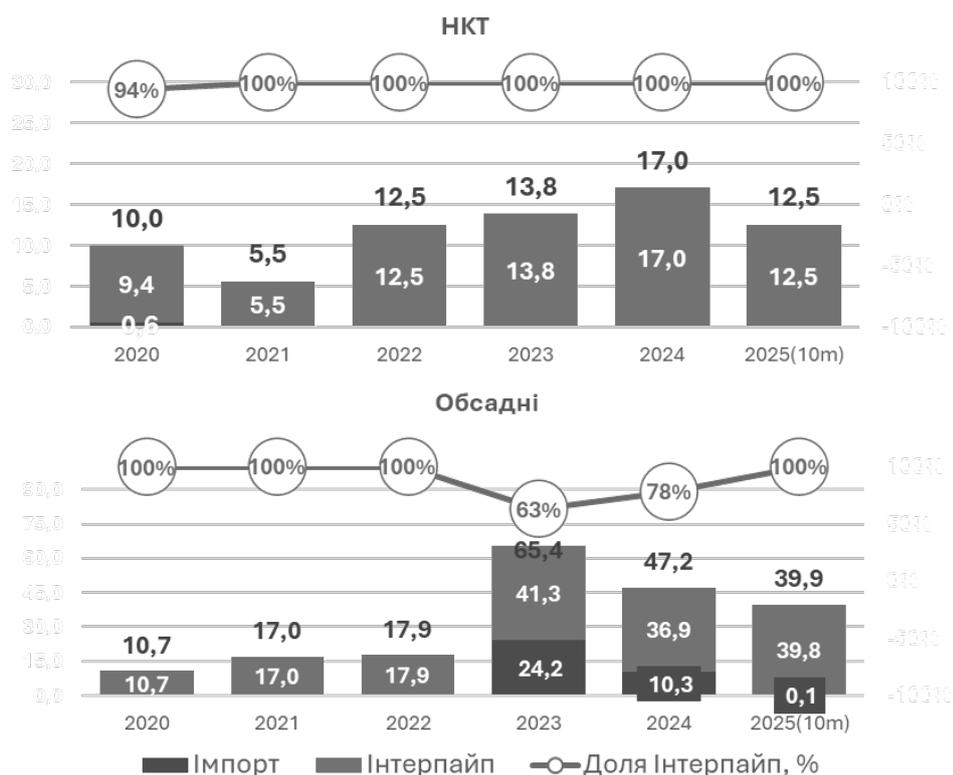


Рис. 2.2. Загальні поставки нарізної (OCTG) труби до державних видобувних компаній

*Джерело: побудовано автором на підставі джерел [42; 48]*

Конкуренція з китайськими постачальниками на ринку OCTG в Україні має не лише економічний, але й стратегічний вимір. Вона змінює структуру асортиментної політики локального виробника, змушуючи його переосмислювати співвідношення між стандартною та високотехнологічною продукцією. За умов, коли масовий сегмент дедалі більше піддається ціновому тиску, зростає роль диференційованих рішень, орієнтованих на якість, надійність і комплексну цінність для споживача. Саме в цьому контексті преміальні з'єднання INTREPID та широка номенклатура OCTG набувають стратегічного значення як інструмент утримання позицій на внутрішньому ринку.

Домінування Інтерпайп в Україні ґрунтується не лише на географічній близькості чи історичній присутності, а й на здатності адаптувати асортимент до специфіки внутрішнього ринку. Українські родовища характеризуються різною глибиною, складними геологічними умовами та обмеженими можливостями швидкої заміни обладнання у разі аварій. За таких обставин надійність трубної продукції має критичне значення, а збої у роботі свердловин призводять до значних втрат. Це формує об'єктивний попит на якісні OCTG-рішення, який, однак, дедалі частіше вступає у суперечність із формальними критеріями державних закупівель, орієнтованих на мінімізацію ціни.

У результаті ринок OCTG в Україні набуває рис подвійності: з одного боку, він об'єктивно потребує високоякісної продукції, здатної працювати у складних умовах; з іншого – механізми закупівель стимулюють зростання частки дешевшого імпорту. У цій конфігурації асортиментна політика Інтерпайп повинна поєднувати збереження присутності у стандартних сегментах із поступовим зміщенням акценту в бік технологічно складних рішень, де цінова конкуренція поступається місцем конкуренції за надійність і довгострокову ефективність.

У такій конфігурації ринку OCTG набуває для Інтерпайп значення не просто одного з напрямів виробництва, а системоутворюючого елемента всієї асортиментної політики. Саме через OCTG компанія взаємодіє з ключовими споживачами на внутрішньому ринку, формує довгострокові відносини з державними операторами та водночас стикається з найбільш жорсткою

конкуренцією з боку імпорту. На відміну від багатьох інших сегментів трубної продукції, де попит має більш фрагментований характер, ринок OCTG в Україні концентрується навколо обмеженого кола замовників, що посилює стратегічну вагу кожного контракту та кожного рішення щодо структури асортименту.

Особливістю цього сегмента є також висока відповідальність за наслідки використання продукції. Помилка у виборі труб або з'єднань у нафтогазовій галузі не обмежується дефектом виробу як такого, а може призвести до втрати свердловини, екологічних ризиків та багатомільйонних збитків. За таких умов технічні характеристики OCTG набувають економічного виміру, а якість стає складовою вартості володіння свердловиною протягом усього життєвого циклу. Саме ця обставина створює об'єктивні передумови для переорієнтації частини попиту з формально дешевших рішень на технологічно надійніші системи.

Для Інтерпайп це означає необхідність формувати асортимент не лише як набір позицій за діаметрами та марками сталі, а як багаторівневу систему пропозицій. На базовому рівні залишаються стандартні обсадні та насосно-компресорні труби з типовими різьбами, орієнтовані на масовий сегмент і чутливі до ціни. На вищому рівні формується сегмент напівпреміальних і преміальних рішень, де ключовим елементом виступають з'єднання INTREPID та контрольовані механічні властивості труб. Така структура дозволяє компанії зберігати присутність у тендерних процедурах, не втрачаючи при цьому можливості пропонувати клієнтам альтернативу, засновану на довгостроковій ефективності.

Домінантна позиція Інтерпайп на ринку OCTG України є результатом поєднання декількох факторів: наявності повного виробничого циклу, відповідності міжнародним стандартам, здатності швидко адаптувати продукцію до специфіки локальних проектів та накопиченого досвіду співпраці з національними операторами. Проте ця позиція не є статичною. Зростання імпорту, насамперед із Китаю, поступово трансформує конкурентне середовище, знижуючи бар'єри входу для зовнішніх постачальників і посилюючи тиск на стандартний сегмент.

Таким чином, сегмент нарізних труб у структурі продукції Інтерпайп є не лише одним із найбільш затребуваних, але й стратегічно визначальним для позиціонування компанії на внутрішньому ринку. Він концентрує у собі ключові виклики сучасного трубного виробництва: необхідність поєднання масовості та індивідуалізації, балансування між ціною та технологічною складністю, адаптацію до умов державних закупівель та протидію імпортному тиску. Саме в межах цього сегмента формується підґрунтя для подальших рішень щодо удосконалення асортиментної політики підприємства, що й визначає доцільність детального аналізу OCTG як центрального елемента розділу.

Стан та динаміка видобутку природного газу в Україні безпосередньо визначають масштаби та структуру попиту на нарізні труби (OCTG) на внутрішньому ринку. Саме активність бурових програм газовидобувних компаній формує реальну потребу в обсадних і насосно-компресорних трубах, а також у високотехнологічних різьбових з'єднаннях. Тому аналіз поточного стану галузі видобутку є необхідною передумовою для обґрунтування ролі OCTG у системі асортиментної політики підприємства.

Як видно з рис. 2.3, упродовж останніх років національні оператори історично домінували у структурі газовидобутку в Україні. Основну частку виробництва формують підприємства групи Naftogaz, передусім АТ «Укргазвидобування» та АТ «Укрнафта». Частка приватних компаній залишається суттєво нижчою, хоча саме цей сегмент демонструє відносну стабільність і поступове нарощування ролі у загальному балансі. У 2019–2024 роках сумарний обсяг видобутку коливався в межах 17–21 млрд м<sup>3</sup> на рік, при цьому частка Naftogaz стабільно перевищувала 75 %, а в окремі роки сягала понад 80 % загального виробництва.

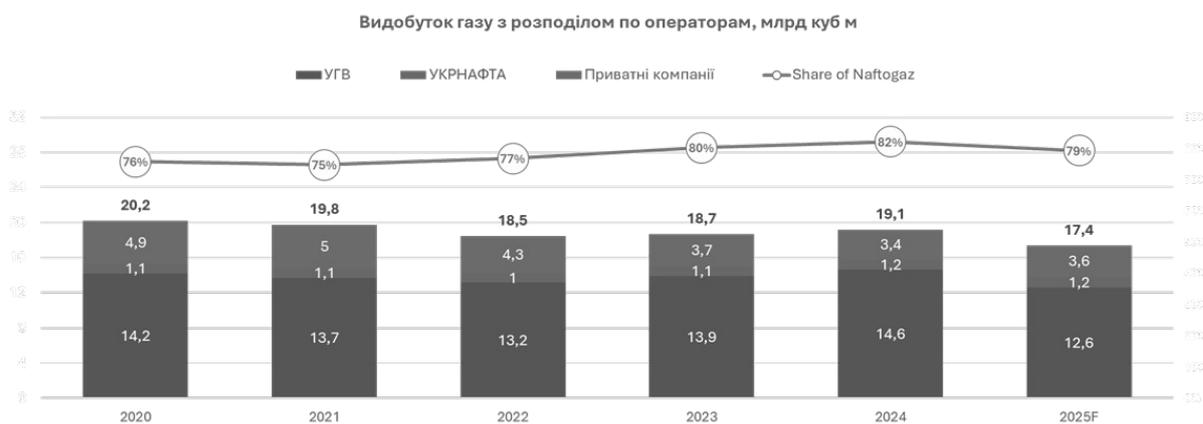


Рис. 2.3. Видобуток газу в Україні за видобувними компаніями

*Джерело: побудовано автором на підставі джерел [50]*

Разом із тим, прогноз на 2025 рік, демонструє потенційне скорочення частки державних операторів. Це зниження пов'язується не з вичерпанням ресурсної бази, а з інтенсифікацією обстрілів та руйнуванням об'єктів енергетичної інфраструктури, що безпосередньо впливає на виробничі можливості державних компаній. У таких умовах навіть незначні зміни в структурі операторів можуть мати суттєві наслідки для обсягів буріння та, відповідно, для попиту на OCTG.

Паралельно з динамікою видобутку істотний вплив на галузь має цінова кон'юнктура. Ціни на природний газ в Україні зазнавали значних коливань упродовж аналізованого періоду. У 2021–2022 роках спостерігалось різке зростання, що було зумовлено як глобальними ринковими факторами, так і внутрішніми структурними змінами. У подальші роки ціни стабілізувалися, проте залишилися на рівнях, що суттєво перевищують докризові показники. Для газовидобувних компаній це означає одночасно зростання потенційних доходів і підвищення ризиків, пов'язаних із нестабільністю ринку та регуляторного середовища.

Висока ціна на газ зазвичай створює стимули для інтенсифікації буріння та залучення інвестицій у розвідку й розробку нових родовищ. Однак в українських умовах цей ефект істотно нівелюється безпековими факторами та обмеженнями воєнного часу. Як наслідок, навіть за сприятливої цінової кон'юнктури темпи

розширення бурових програм залишаються стриманими, а компанії вимушені концентрувати ресурси на підтриманні базового рівня видобутку.

Безпосереднім індикатором активності галузі є кількість діючих бурових установок. Як видно з рис. 2.4, у перші місяці повномасштабного вторгнення відбулося різке скорочення кількості бурових – з понад 30–35 одиниць до мінімального рівня у 2022 році. У другій половині 2022 року розпочалося поступове відновлення бурової активності, і вже наприкінці року кількість установок повернулася до рівня близько 30 одиниць. Упродовж 2023–2024 років показник стабілізувався на рівні 40–46 бурових установок, що свідчить про адаптацію галузі до нових умов.

Водночас, як видно з тієї ж динаміки, навіть відновлені рівні бурової активності залишаються нижчими за докризові та допандемічні значення. Це означає, що галузь функціонує в режимі обмеженого розвитку, орієнтуючись передусім на підтримання поточних обсягів видобутку, а не на масштабне нарощування ресурсної бази. Для ринку OCTG така ситуація формує відносно стабільний, але обмежений попит, у межах якого особливої ваги набуває конкуренція між постачальниками.

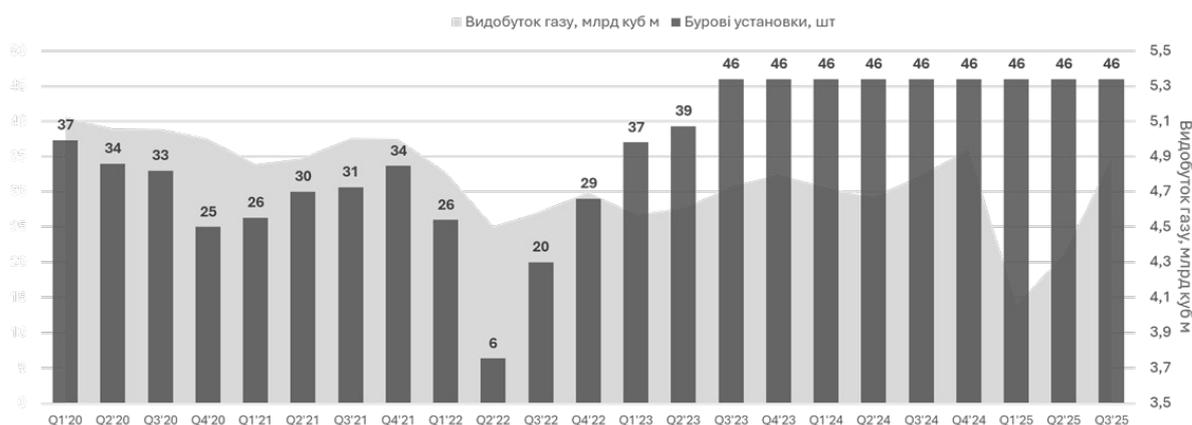


Рис. 2.4. Активні бурові установки в Україні

*Джерело: побудовано автором на підставі джерел [50; 51]*

Ключову роль у структурі бурових робіт відіграє АТ «Укргазвидобування». Як видно з рис. 2.5, обсяги проходки та видобутку газу УГВ демонструють тісний

взаємозв'язок. У 2022 році компанія забезпечила близько 12,5 млрд м<sup>3</sup> видобутку за умов проходки на рівні близько 215 тис. м. У 2023–2024 роках спостерігається зростання бурової активності: проходка збільшується до 326–370 тис. м, що супроводжується стабілізацією та помірним зростанням видобутку. Прогноз на 2025 рік передбачає подальше розширення бурових програм із проходкою понад 400 тис. м, що створює потенціал для підтримання виробничих обсягів навіть в умовах високої невизначеності. Однак через масивні обстріли в 2025 році, обсяги видобутку можуть суттєво просісти.

Для ринку нарізних труб ці показники мають принципове значення. Збільшення проходки означає зростання кількості нових свердловин, а отже – пряме збільшення попиту на обсадні та насосно-компресорні труби. При цьому характер буріння в Україні поступово змінюється: зростає середня глибина свердловин, ускладнюється геологічна будова об'єктів, збільшується тривалість бурових операцій. Середня тривалість буріння свердловин глибиною понад 5 000 м перевищує 140 днів, а для надглибоких свердловин може сягати понад 250 днів. Це свідчить про підвищення технічної складності проєктів та зростання вимог до надійності трубної продукції [52].



Рис. 2.5. Видобуток газу Укргазвидобування та її проходка

Джерело: побудовано автором на підставі джерел [50; 51]

Ускладнення бурових робіт безпосередньо трансформують вимоги до трубної продукції. Зі зростанням глибини свердловин різко збільшується не лише тривалість буріння, але й діапазон навантажень, яким піддається трубна колона. Якщо для свердловин глибиною до 1 000 м середня тривалість буріння становить близько двох тижнів, то для об'єктів понад 4 000 м цей показник перевищує 100 днів, а для надглибоких свердловин – понад 250 днів. Упродовж такого тривалого періоду обсадні та насосно-компресорні труби перебувають під дією змінних тисків, температур, осьових і радіальних навантажень, а також у контакті з агресивними середовищами. За цих умов стандартні рішення дедалі частіше виявляються недостатніми.

Для українського ринку це означає поступовий зсув попиту від найпростішої трубної продукції до технічно складніших рішень. Зростання глибин свердловин і тривалості буріння формує об'єктивну потребу у використанні сталей підвищеної міцності, труб із контрольованими механічними характеристиками та різьбових з'єднань із гарантованою газощільністю. Як наслідок, OCTG перестає бути уніфікованим товаром і перетворюється на багатовимірну систему, де кожен елемент – від марки сталі до типу з'єднання – визначається конкретними геологічними та технологічними параметрами проекту.

У контексті діяльності АТ «Укргазвидобування» ця тенденція має особливе значення. Саме УГВ формує основний обсяг проходки в Україні, а отже – визначає технічний профіль попиту на трубну продукцію. Перехід компанії до буріння глибших і складніших свердловин об'єктивно підвищує роль високоякісних OCTG-рішень. У таких проектах вартість труб у загальній структурі витрат поступово поступається місцем вартості ризиків, пов'язаних із можливими аваріями, простоям бурових установок та втратою свердловин. Це створює передумови для зміни логіки вибору постачальника – від орієнтації виключно на ціну до врахування довгострокової надійності та технологічної сумісності.

Ця специфіка українського ринку створює особливе середовище для формування асортиментної політики виробників трубної продукції. З одного боку, обмежені обсяги буріння не дозволяють розраховувати на різке зростання

загального попиту. З іншого – ускладнення технологій та зростання глибин свердловин об'єктивно підвищують значення якісних параметрів ОСТГ. У результаті компанії-постачальники опиняються в ситуації, коли конкурувати виключно за рахунок ціни стає дедалі менш ефективно у сегменті складних проектів, водночас масовий сегмент піддається тиску імпорту.

У цій конфігурації ключовим чинником стає здатність виробника пропонувати диференційований асортимент. Як видно з попереднього аналізу, український ринок поєднує у собі два різні типи попиту: відносно прості проекти з обмеженими технічними вимогами та складні свердловини, де вирішальними є показники міцності, герметичності та довговічності. Відповідно, асортимент ОСТГ має охоплювати як базові позиції для стандартних умов, так і спеціалізовані рішення для глибоких і похило-скерованих свердловин.

Зростання тривалості буріння має ще один важливий наслідок: підвищується значення стабільності ланцюга постачання. У проектах, що тривають сотні днів, затримки в постачанні труб або необхідність заміни дефектної продукції можуть мати критичні наслідки для всього графіка робіт. Тому фактор локальної присутності виробника, здатності швидко реагувати на потреби замовника та забезпечувати технічний супровід набуває стратегічної ваги. Для українських операторів це створює об'єктивні переваги для співпраці з національним виробником, за умови, що його продукція відповідає сучасним технологічним вимогам.

Таким чином, аналіз динаміки видобутку газу, бурової активності та параметрів свердловин дозволяє зробити висновок, що внутрішній ринок ОСТГ в Україні формується під впливом двох взаємопов'язаних процесів: обмеженості кількісного зростання та ускладнення технологічного профілю бурових робіт. Саме ця комбінація визначає специфіку попиту на нарізні труби та створює підґрунтя для переорієнтації асортиментної політики від універсальних рішень до багаторівневої структури пропозиції, що враховує різну складність проектів.

Окрім державних операторів, формування попиту на нарізні труби в Україні істотно доповнюється діяльністю приватних газовидобувних компаній. Сукупний

обсяг їхнього виробництва залишається помітно нижчим за показники групи Naftogaz, однак цей сегмент створює окрему динаміку на ринку ОСТГ. П'ятірка найбільших приватних операторів акумулює майже весь приватний видобуток і забезпечує близько п'ятої частини загального обсягу газу в країні, що робить їх системно важливими для галузі (табл. 2.9).

Особливістю приватного сектору є спрямованість на проекти з високим рівнем технічної складності. Значна частина активів зосереджена на родовищах із глибинами понад 3 500-4 000 м, а в окремих випадках – понад 6 000 м. Це означає, що навіть за відносно менших обсягів буріння приватні оператори працюють у зоні підвищених інженерних вимог. Для таких свердловин характерні тривалі цикли буріння, складні геологічні умови та високі навантаження на трубні колони, що безпосередньо впливає на структуру споживання ОСТГ.

Таблиця 2.9

### Характеристика найбільш приватних видобувних компаній

Показник	ДТЕК	ЕСКО-Північ	Західнадрасервіс	Надра-Геоінвест	Укрнафтобуріння
Власність	Частина SCM Group (власник – Рінат Ахметов)	Diloretio Holdings Ltd (100%), бенефіціари – Анна та Карина Злочевські (Кіпр)	Частина групи Geological Service Company (GSC Group), власник – Зіновій Козицький	СП 50:50 між Geo-Invest та державною компанією Nadra Ukrainy; власники – Олександр та Тетяна Гузенко	Приватна E&P-компанія, основний бенефіціар – Deripon Commercial Ltd (Кіпр)
Основна діяльність	Розвідка, буріння, розробка та видобуток природного газу й конденсату	Розвідка та розробка нафтових і газових родовищ за спецдозволами	Геологічна розвідка, буріння, розробка родовищ і сервісні послуги у Західній Україні	Розвідка, буріння та комерційна розробка вуглеводнів	Геологічна розвідка та промислова розробка вуглеводнів на Сахалінському родовищі

Ключові активи / регіони	4 ліцензовані газові та газоконденсатні родовища у Полтавській і Харківській обл.	7 ліцензій у Харківській обл.; середній час буріння свердловини 2 900 м – 23 дні; найглибша свердловина – 6 620 м	Операції зосереджені у Західній Україні (Івано-Франківська, Львівська обл.)	Скоробагат. родовище (Полтавська обл.), Воронківсько-Селюхівське родовище	Сахалінське родовище (Полтавська обл.), глибини 3 800–5 750 м
Остання активність та інвестиції	Після атаки на газові об'єкти компанія відновлює потужності та планує буріння глибокої свердловини на Майорівському у блоці	Придбано компанію «Størens»; подано заявки на нові родовища у Волинській та Луганській обл.	Планується буріння 23 нових свердловин; запуск блоку у Львівській обл.	Придбано ділянку Любинецька у Львівській обл. (понад 110 млн грн)	Пошук підрядників для оснащення свердловин і ГРП на Сахалінському родовищі
Видобуток газу у 2025 р., млн м <sup>3</sup>	1 121,5	613,6	382,5	347,1	280,6

*Джерело: побудовано автором на підставі джерел [50; 53-59]*

На відміну від масових бурових програм державних компаній, приватні проекти часто реалізуються як окремі інженерні кейси. Кожна свердловина має індивідуальні параметри глибини, профілю, тиску та температури, що зумовлює потребу в більш гнучкому підході до вибору трубної продукції. У таких умовах стандартні рішення не завжди є достатніми, а зростає роль труб підвищених класів міцності, спеціальних товщин стінки та різьбових з'єднань, здатних працювати в умовах тривалого навантаження.

Інвестиційна активність приватних операторів свідчить про орієнтацію не лише на підтримання існуючого фонду свердловин, але й на розширення ресурсної бази. Запуск нових об'єктів, придбання ліцензій, буріння надглибоких свердловин, використання гідророзриву пласта – усе це формує запит на продукцію, яка виходить за межі типових масових позицій. У результаті приватний сегмент

створює попит не стільки за обсягом, скільки за складністю та технічними параметрами.

У контексті асортиментної політики підприємства це означає, що сегмент OCTG не може орієнтуватися виключно на стандартизовані потреби державних бурових програм. Паралельно формується другий вектор попиту – на рішення для глибоких і складних свердловин, які потребують підвищеної надійності та індивідуалізації. Саме цей вектор задається активністю приватних операторів і визначає необхідність розширення асортименту в напрямі більш технологічно складних позицій.

У висновку у другому розділі було проведено комплексний аналіз діяльності Групи «Інтерпайп» у контексті її асортиментної політики та ринкового позиціонування. Було розглянуто організаційно-економічну характеристику Групи «Інтерпайп»: визначено профіль компанії як вертикально інтегрованого виробника трубної, залізничної та сталеві продукції; охарактеризовано структуру бізнесу за дивізіонами та логіку виробничого циклу — від заготівлі металобрухту і виплавки сталі на «Інтерпайп Сталь» до виробництва труб і залізничних коліс та реалізації готової продукції. Також проаналізовано вплив зовнішніх чинників 2020–2024 рр. (пандемія, зміни на глобальному ринку сталі та повномасштабна війна) на ключові показники діяльності, а саме виручку, обсяги виробництва, частку експорту, чисельність персоналу та роль трубного напрямку в доходах. Показано, що попри кризові умови компанія зберегла виробничий потенціал і адаптувалася за рахунок посилення експортної орієнтації та переорієнтації логістики.

Було здійснено аналіз асортиментної політики Групи «Інтерпайп». Систематизовано продуктовий портфель (трубна продукція, залізнична продукція, сталева заготовка), а також підкреслено роль стандартів якості та сертифікацій як інструментів конкурентоспроможності. На основі даних за 2023–2024 рр. показано, що структура продажів зміщується в бік трубного сегмента як основного драйвера

зростання. Додатково було розглянуто регіональну трансформацію збуту трубної продукції: скорочення частки України та посилення ролі Європи, Америки і Близького Сходу, що відображає експортну спрямованість бізнес-моделі та підвищує вимоги до технічного рівня асортименту.

Було обґрунтовано, що нарізні труби OCTG є ключовим елементом асортиментної політики Інтерпайп. Розкрито призначення обсадних і насосно-компресорних труб, логіку підбору марок сталі та різьбових з'єднань залежно від умов експлуатації. Окремо підкреслено значення лінійки газощільних з'єднань INTREPID як інструмента диференціації асортименту та переходу від конкуренції лише за рахунок ціни до конкуренції через технологічну надійність і додану вартість. Також проаналізовано внутрішній ринок OCTG України: його залежність від бурових програм державних компаній (насамперед групи Naftogaz), вплив зниження/відновлення бурової активності на попит, а також посилення імпортного тиску, зокрема з боку китайських постачальників. Додатково розглянуто роль приватних видобувних компаній як джерела попиту на технічно складніші OCTG-рішення для глибоких і ускладнених свердловин.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ «ІНТЕРПАЙП»

#### **3.1 Обґрунтування доцільності розвитку напрямку бурильних труб у продуктовому портфелі «Інтерпайп»**

У попередніх розділах було проаналізовано структуру асортименту трубної продукції «Інтерпайп», позиції підприємства на ринку OCTG, а також особливості попиту з боку основних споживачів в Україні та за її межами. Проведений аналіз показав, що сегмент OCTG є одним із ключових для компанії як за обсягами реалізації, так і за стратегічним значенням, оскільки він безпосередньо пов'язаний із розвитком нафтогазовидобувної галузі та довгостроковими інвестиційними програмами операторів.

Водночас сучасні умови функціонування ринку характеризуються посиленням конкуренції, ускладненням технологій буріння, зростанням вимог до якості трубної продукції та поступовою трансформацією структури попиту. За таких обставин асортиментна політика підприємства не може залишатися статичною та потребує постійного перегляду й адаптації до змін зовнішнього середовища.

Удосконалення асортиментної політики передбачає не лише оптимізацію вже наявних продуктових ліній, але й обґрунтоване розширення портфеля за рахунок нових видів продукції, які відповідають поточним і перспективним потребам ринку. Саме тому доцільним є розгляд напрямів розвитку асортименту «Інтерпайп» у межах найбільш технологічно складних і економічно значущих сегментів трубної продукції.

Одним із таких напрямів є бурильні труби як окремий клас продукції в межах OCTG, який на сьогодні відсутній у продуктовому портфелі компанії, але відіграє ключову роль у процесі буріння свердловин і формує значну частину витрат операторів на етапі освоєння родовищ.

Буріння свердловин є базовим етапом усього циклу нафтогазовидобутку, адже саме на цій стадії формується фізична можливість доступу до вуглеводневих пластів. Центральним елементом бурового процесу виступає бурильна колона, основною складовою якої є бурильна труба (drill pipe). Саме вона передає обертальний момент від бурової установки до долота, забезпечує циркуляцію бурового розчину та сприймає значні осьові, крутильні й згинальні навантаження протягом усього циклу буріння. У технологічній системі свердловини бурильна труба виконує не допоміжну, а визначальну функцію, без якої реалізація бурових робіт є неможливою [60].

У структурі продукції класу OCTG бурильна труба займає окреме місце. На відміну від обсадних та насосно-компресорних труб, які встановлюються в свердловині на тривалий період експлуатації, бурильна труба працює у динамічному режимі. Вона багаторазово спускається та підіймається, зазнає циклічних навантажень, контактує з агресивними середовищами та абразивними частинками бурового розчину. У процесі буріння одна й та сама бурильна труба може проходити сотні циклів навантаження, що висуває до неї принципово інші вимоги порівняно з трубами, призначеними для стаціонарної експлуатації.

Конструктивно бурильна труба складається з трубної заготовки та наварених замків, які забезпечують з'єднання окремих елементів у бурильну колону. Саме зона замка є найбільш навантаженою та технологічно складною, оскільки повинна витримувати крутий момент, осьові зусилля та локальні напруження. У сучасному бурінні бурильні труби виготовляються зі сталей підвищеної міцності класів E75, X95, G105 та S135 відповідно до стандартів API Spec 5DP, що дозволяє використовувати їх у глибоких і надглибоких свердловинах [61].

На відміну від обсадних труб, які формують стаціонарний каркас свердловини, та насосно-компресорних труб, що забезпечують експлуатаційний режим видобутку, бурильна труба є активним робочим інструментом. Вона безпосередньо бере участь у руйнуванні гірських порід, транспортуванні бурового розчину та керуванні траєкторією свердловини. Саме через бурильну колону

здійснюється передача енергії до долота та реалізуються сучасні технології похило-скерованого й горизонтального буріння.

У зв'язку з цим бурильна труба має низку специфічних характеристик, які принципово відрізняють її від інших видів трубної продукції OCTG:

- вона працює у режимі постійної динамічної взаємодії з породою та буровим середовищем;
- зазнає одночасно крутильних, осьових і згинальних навантажень;
- має підвищені вимоги до втомної міцності та зносостійкості;
- передбачає використання спеціальних сталей та технологій термічної обробки;
- вимагає високої точності виготовлення замків і різьбових з'єднань.

Саме ці особливості формують окремий технологічний сегмент у межах OCTG, який істотно відрізняється від виробництва обсадних та насосно-компресорних труб.

Для кращого розуміння місця бурильної труби в системі трубної продукції доцільно порівняти її з іншими основними видами OCTG (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

### **Порівняльна характеристика основних видів труб OCTG**

Критерій	Бурильна труба (Drill Pipe)	Обсадна труба (Casing)	Насосно-компресорна труба (Tubing)
Основна функція	Передача крутного моменту та енергії до долота, циркуляція бурового розчину	Формування та укріплення стінок свердловини	Транспортування флюїду з пласта на поверхню
Режим роботи	Динамічний, багаторазові цикли навантаження	Статичний, тривала фіксація в свердловині	Переважно статичний, експлуатаційний режим
Тип навантажень	Крутильні, осьові, згинальні, втомні	Гірський тиск, внутрішній тиск,	Внутрішній тиск, осьові навантаження

		осьові навантаження	
Основні сталі	E75, X95, G105, S135	J55, K55, N80, L80, P110, Q125	J55, N80, L80, P110, Q125
Стандарт	API Spec 5DP	API Spec 5CT	API Spec 5CT

*Джерело: побудовано автором на підставі джерел [47; 60; 62; 63]*

Як видно з таблиці, бурильна труба суттєво відрізняється від інших видів OCTG як за функціональним призначенням, так і за вимогами до матеріалу та експлуатаційних характеристик. Вона формує окремий клас продукції, який потребує спеціалізованих виробничих потужностей, технологій зварювання замків, термічної обробки та контролю якості.

Саме тому у більшості країн виробництво буриньних труб зосереджене у відносно обмеженого кола спеціалізованих виробників, які мають відповідну технологічну базу та досвід роботи з високонавантаженими трубними системами. В Україні ж станом на сьогодні відсутній будь-який виробник буриньних труб промислового масштабу. Увесь обсяг цієї продукції на внутрішньому ринку формується за рахунок імпорту.

Відсутність локального виробництва буриньних труб в Україні формує повну залежність внутрішнього ринку від імпорту. Усі бурові програми державних і приватних операторів реалізуються із застосуванням продукції іноземного походження – переважно зі США, Китаю, Туреччини та окремих європейських країн. Така структура постачання означає, що критично важливий елемент бурового процесу перебуває поза національним виробничим контуром, що створює як економічні, так і операційні ризики для галузі [64; 65].

Бурильна труба має обмежений ресурс експлуатації. У процесі роботи вона піддається інтенсивному абразивному зносу, циклічним напруженням і локальним пошкодженням у зоні замків. Навіть за умови дотримання регламентів контролю та ремонту частина труб вибуває з експлуатації та потребує заміни. Це формує постійний, а не разовий попит на дану продукцію. На відміну від обсадних колон, які встановлюються одноразово на кожну свердловину, буриньні труби

перебувають у постійному обороті бурових бригад, що робить їх стратегічним елементом матеріально-технічного забезпечення буріння.

Для українського ринку це означає, що імпорт бурильних труб є не епізодичною операцією, а безперервним процесом. Кожна активна бурова програма генерує регулярну потребу в оновленні парку бурильних труб. З урахуванням зростання проходки, зафіксованого у попередньому підрозділі, ця потреба має тенденцію до збільшення. Чим більша глибина та складність свердловин, тим інтенсивніше використовується бурильна колона і тим швидше вичерпується ресурс труб.

З економічної точки зору повна імпортозалежність означає втрату частини доданої вартості для національної промисловості. Бурильна труба є високотехнологічним продуктом із значною часткою інженерної складової у ціні. Усі ці компоненти – від виробництва трубної заготовки до виготовлення замків, термічної обробки та контролю якості – сьогодні реалізуються за межами України. У результаті внутрішній ринок виступає виключно споживачем готової продукції, не формуючи власної компетенції у цьому сегменті.

Для підприємства, яке вже має розвинені потужності у сегменті OCTG, така ситуація створює потенційно привабливу нішу. Інтерпайп володіє технологіями виробництва безшовних труб, має досвід роботи зі сталями підвищеної міцності, розвинену інфраструктуру контролю якості та власні інженерні розробки у сфері різьбових з'єднань. З технологічної точки зору виробництво бурильних труб є логічним розширенням існуючого портфеля, а не принципово новим напрямом, відірваним від поточної компетенції підприємства.

Бурильна труба як продукт поєднує в собі дві ключові складові: високоякісну трубну заготовку та спеціалізовані замки з різьбовими з'єднаннями. Для Інтерпайп обидва ці елементи перебувають у зоні потенційної досяжності. Компанія вже працює з трубами високих класів міцності у сегменті OCTG та має досвід створення газощільних з'єднань. Розвиток напряму бурильних труб потребуватиме додаткових інвестицій у технології зварювання замків, термічну обробку та

сертифікацію за стандартом API Spec 5DP, проте ці інвестиції мають чітко окреслений ринковий сенс.

З точки зору асортиментної політики бурильна труба є продуктом, який органічно доповнює існуючу лінійку OCTG. Вона розширює присутність підприємства у буровому циклі: якщо обсадні та насосно-компресорні труби забезпечують етапи закріплення та експлуатації свердловини, то бурильна труба охоплює найпершу та найбільш технологічно інтенсивну фазу – процес буріння. Таким чином, підприємство отримує можливість супроводжувати клієнта на всіх етапах формування свердловини, пропонуючи комплексні трубні рішення.

У стратегічному вимірі це означає перехід від позиції постачальника окремих видів труб до ролі повноцінного партнера бурових програм. Для операторів ринку така модель є привабливою, оскільки дозволяє уніфікувати вимоги до постачальників, скоротити кількість контрагентів та підвищити передбачуваність поставок. У поєднанні з локальним виробництвом це створює передумови для зниження логістичних ризиків і підвищення стабільності бурових робіт.

У межах асортиментної політики розвиток напряму бурильних труб доцільно розглядати не як ізольоване розширення номенклатури, а як елемент системної еволюції продуктового портфеля підприємства. Сегмент OCTG уже є одним із ключових для «Інтерпайп», однак наразі він охоплює переважно стадії кріплення та експлуатації свердловини. Включення бурильних труб дозволяє поширити присутність компанії на початкову, технологічно найінтенсивнішу фазу бурового циклу, тим самим логічно завершивши формування повної лінійки трубних рішень для нафтогазової галузі.

З позиції клієнта така трансформація означає можливість отримувати трубну продукцію для всіх етапів робіт у межах одного постачальника. Для державних операторів це створює передумови для уніфікації технічних вимог, спрощення процедур закупівель і підвищення передбачуваності поставок. Для приватних компаній – можливість гнучкішого підбору параметрів бурильних колон з урахуванням специфіки конкретних проектів. У обох випадках формується додаткова цінність, яка виходить за межі суто цінової конкуренції.

Розвиток напряму бурильних труб також має важливий інституційний вимір. В умовах, коли український ринок повністю залежить від імпорту цієї продукції, поява локального виробника означатиме формування внутрішньої компетенції у критично важливому сегменті. Це знижує чутливість галузі до зовнішніх збоїв постачання, валютних коливань і логістичних обмежень. У контексті воєнної економіки та підвищених вимог до енергетичної безпеки така зміна набуває стратегічного значення.

З точки зору підприємства, бурильна труба є продуктом із вищим технологічним бар'єром входу порівняно зі стандартними видами OCTG. Це означає, що конкуренція у цьому сегменті менш фрагментована, а частка доданої вартості формується не лише за рахунок металу, але й завдяки інженерним рішенням, контролю якості та надійності. Для «Інтерпайп», який уже має напрацьовану інфраструктуру у сфері безшовних труб і різьбових з'єднань, такий перехід є еволюційним.

Удосконалення асортиментної політики в цьому випадку полягає у зміщенні акценту з кількісного розширення номенклатури до якісного поглиблення присутності у межах одного стратегічного сегмента. Бурильна труба не замінює існуючі продукти, а доповнює їх, формуючи цілісну систему пропозиції для бурових програм. У результаті підприємство отримує можливість:

- збільшити частку у витратах клієнта на одну свердловину, охопивши етап буріння;
- підвищити стійкість позицій у відносинах із ключовими операторами;
- зменшити залежність від циклічних коливань окремих підсегментів OCTG;
- сформувати основу для подальшої технологічної диференціації.

Для аналітичного розрахунку доцільності розвитку напряму бурильних труб (OCTG) у продуктовому портфелі «Інтерпайп», використано основні економічні

показники: обсяг продажів, виручку, маржу та потенційне зростання ринку за 2020–2024 рр. з прогнозом на 2025 р. (табл. 3.2)

У 2024 році обсяг реалізації бурильних труб Групи «Інтерпайп» становив близько 120 тис. т. За умови середньої ціни реалізації 1 500 дол. США за 1 т, обсяг виручки від продажу даної продукції розраховується за формулою:

$$\text{Виручка}_{2024} = 120000 * 1500 = 180000000 \text{ дол. США}$$

Таблиця 3.2

## Вхідні дані

Показник	Значення / припущення
Поточний обсяг продажу бурильних труб Interpipe (2024)	120 тис. т
Середня ціна продажу	1 500 \$/т
Поточна ЕВІТДА-маржа	25 %
Прогноз зростання попиту на OCTG (світовий ринок)	6 % рік
Прогноз збільшення частки Interpipe на ринку	2 % рік

*Джерело: власні дослідження автора*

З урахуванням прогнозного зростання попиту та розширення ринкової присутності компанії, очікуваний обсяг реалізації бурильних труб у 2025 році становитиме 129,6 тис. т. Відповідно, прогнозна виручка від реалізації цієї продукції у 2025 році становитиме:

$$\text{Виручка}_{2025} = 129600 * 1500 = 194400000 \text{ дол. США}$$

За умови збереження середнього рівня операційної рентабельності (ЕВІТДА-маржі) на рівні 25 %, прогнозний показник ЕВІТДА у 2025 році дорівнюватиме:

$$\text{ЕВІТДА}_{2025} = 194400000 * 0,25 = 48600000 \text{ дол. США}$$

Таким чином, розвиток напряму бурильних труб забезпечує зростання виручки та прибутковості компанії, що підтверджує економічну доцільність його подальшого розширення у продуктовому портфелі Групи «Інтерпайп».

У 2024 році обсяг реалізації бурильних труб становив 120 тис. т, у 2025 році прогнозується зростання до 129,6 тис. т. Темп зростання обсягу реалізації дорівнює:

$$T \text{ обсяг зр.} = \frac{129600}{120000} * 100 \% = 108 \%$$

Отже, прогнозується зростання обсягів реалізації на 8 % у 2025 році порівняно з 2024 роком.

Виручка від реалізації бурильних труб у 2024 році становила 180,0 млн дол. США, прогнозна виручка у 2025 році — 194,4 млн дол. США. Темп зростання виручки становить:

$$T \text{ виручка зр.} = \frac{194400000}{180000000} * 100 \% = 108 \%$$

Таким чином, виручка від реалізації бурильних труб у 2025 році зросте на 8 % порівняно з попереднім роком.

За умови EBITDA-маржі на рівні 25 %, прогнозний показник EBITDA у 2025 році становить 48,6 млн дол. США. Відповідний показник EBITDA у 2024 році розраховується як:

$$EBITDA_{2024} = 180000000 * 0,25 = 45000000 \text{ дол. США}$$

Темп зростання EBITDA дорівнює:

$$T \text{ EBITDA зр.} = \frac{48600000}{45000000} * 100 \% = 108 \%$$

Отже, прогнозується зростання показника EBITDA на 8 % у 2025 році.

Результати розрахунків свідчать, що розвиток напряму бурильних труб у продуктовому портфелі Групи «Інтерпайп» забезпечує стале зростання обсягів реалізації, виручки та операційного прибутку (EBITDA) на рівні 8 % на рік, що підтверджує економічну доцільність подальшого інвестування в даний напрям діяльності.

Таким чином, розвиток напрямку бурильних труб є логічним продовженням еволюції продуктового портфеля «Інтерпайп» у сегменті OCTG. Він відповідає реальним потребам українського ринку, що характеризується зростанням глибини та складності буріння, повною імпортозалежністю у цьому сегменті та підвищеною чутливістю до логістичних ризиків. У межах дипломної роботи цей напрям може бути обґрунтований як ключовий вектор удосконалення асортиментної політики підприємства, що поєднує економічну доцільність, технологічну логіку та стратегічні інтереси національного ринку.

### **3.2 Аналіз світового ринку бурильних труб та регіональних особливостей попиту**

Удосконалення асортиментної політики підприємства передбачає не лише внутрішню оптимізацію структури продукції, але й урахування тенденцій розвитку відповідних сегментів на світовому ринку. Для трубної промисловості, зокрема у сфері OCTG, глобальні закономірності формування попиту та пропозиції мають вирішальне значення, оскільки більшість технологічних стандартів, цінових орієнтирів та інновацій формується саме на міжнародному рівні.

У контексті можливого розширення продуктового портфеля «Інтерпайп» за рахунок бурильних труб доцільним є детальний аналіз структури світового ринку цього виду продукції. Такий аналіз дозволяє оцінити реальні масштаби сегмента, визначити провідні регіони споживання, ідентифікувати основних виробників та експортерів, а також виявити специфічні вимоги різних ринків до технічних характеристик бурильної труби.

Особливо важливим є розуміння регіональних відмінностей у моделях споживання: у одних країнах бурильні труби використовуються переважно у високотехнологічному горизонтальному бурінні, в інших – у класичних родовищах із великими обсягами свердловин стандартної глибини; в одних регіонах значна частина попиту покривається локальним виробництвом, тоді як в інших ринок є повністю залежним від імпорту.

Аналіз світового ринку також дозволяє оцінити рівень конкуренції, ступінь концентрації виробничих потужностей та бар'єри входу до сегмента бурильних труб, зокрема у вигляді вимог щодо сертифікації API 5DP, технологічної складності виробництва та необхідності інтеграції у глобальні ланцюги постачання нафтогазового обладнання [63].

Таким чином, дослідження глобальних і регіональних особливостей ринку бурильних труб є необхідною передумовою для обґрунтування доцільності розвитку цього напрямку в межах асортиментної політики «Інтерпайп» та формування практичних рекомендацій щодо можливих стратегічних кроків підприємства у даному сегменті.

Провідну роль у формуванні світового попиту на бурильні труби відіграє Північна Америка. Саме цей регіон визначає загальну динаміку сегмента, формує технологічні стандарти та виступає головним орієнтиром для інших ринків. Як видно з рис. 3.1, сукупний попит у США, Канаді та Мексиці перевищує половину світового обсягу та упродовж аналізованого періоду коливається в межах 140–220 тис. т на рік. Такий масштаб пояснюється високою концентрацією бурових робіт у сланцевих басейнах, значною кількістю активних бурових установок та інтенсивністю буріння, що передбачає швидке зношення елементів бурильної колони.

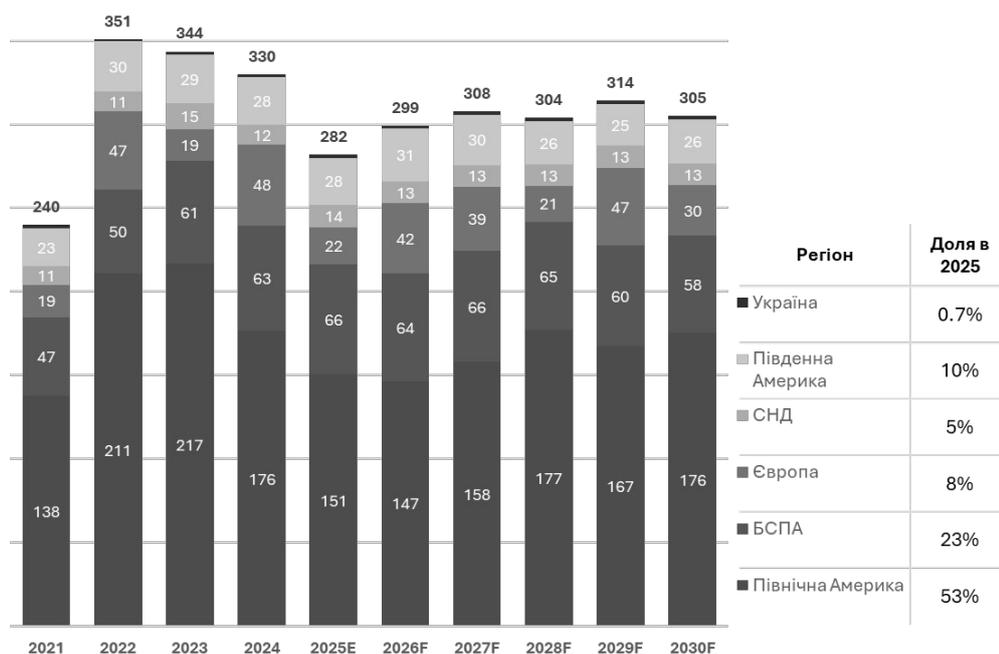


Рис. 3.1. Глобальний попит на бурильну трубу

Джерело: побудовано автором на підставі джерел [48; 49; 66; 67; 68; 69; 70]

Американський ринок бурильних труб характеризується поєднанням внутрішнього виробництва та суттєвої імпортової складової. Як видно з даних щодо імпорту (рис. 3.2), приблизно чверть потреб США покривається за рахунок поставок із-за кордону. Основними країнами-постачальниками виступають Австрія, Німеччина, Китай, Мексика та Таїланд. Це формує середовище жорсткої конкуренції, у якому одночасно присутні локальні виробники та глобальні постачальники.

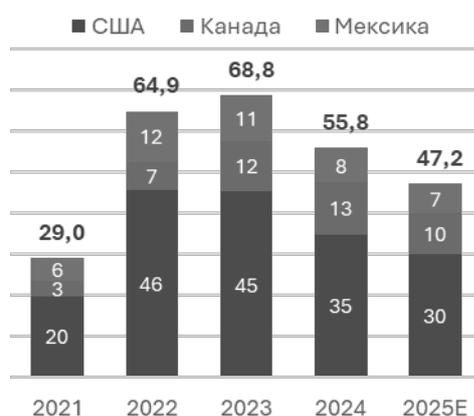


Рис. 3.2. Імпорт бурильної труби в країнах Північної Америки

Джерело: побудовано автором на підставі джерел [66-69]

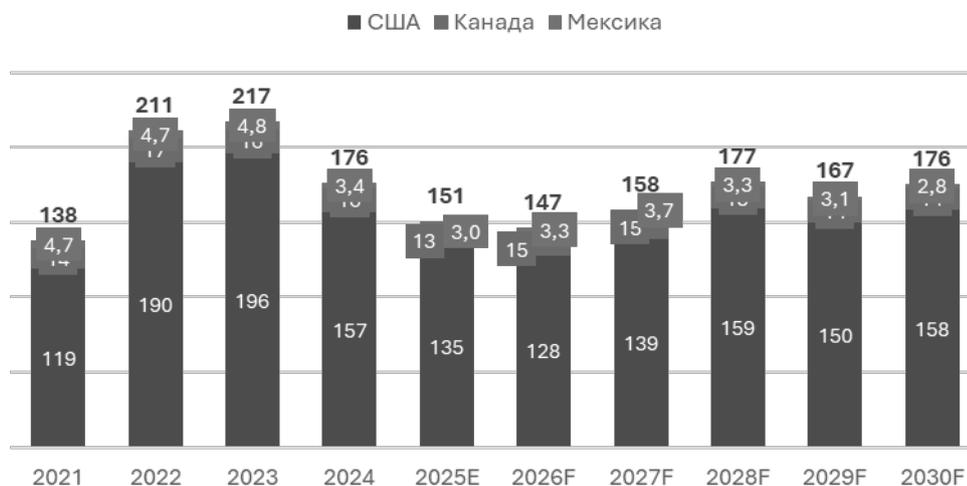


Рис. 3.3. Попит на бурильну трубу в країнах Північної Америки

Джерело: побудовано автором на підставі джерел [66-69]

Особливістю Північної Америки є розвинена інфраструктура післяпродажної обробки бурильних труб. Значна частина ринку базується на повторному використанні труби, яка проходить ремонт, перерізьблення та повторну сертифікацію. Компанії, що спеціалізуються на таких операціях, відіграють системоутворюючу роль у галузі, а бурильна труба розглядається не як одноразовий виріб, а як багаторазовий інструмент. У результаті формується багаторівнева структура ринку, де первинні виробники, ремонтні підприємства та трейдери інтегровані в єдиний ланцюг створення вартості.

Це безпосередньо впливає на вимоги до якості продукції. Бурильна труба, що надходить на ринок США, повинна відповідати не лише стандартам API 5DP, але й бути придатною до багаторазового циклу експлуатації та відновлення. Висуваються підвищені вимоги до однорідності металу, стабільності геометричних параметрів, якості зварного шва у зоні tool joint та зносостійкості різьби. Саме тому

у структурі постачань зберігають позиції виробники з Європи та США, попри сильний ціновий тиск з боку китайських компаній.

Канада у межах регіону є ще більш залежною від імпорту, оскільки власне виробництво бурильних труб у країні практично відсутнє. Усі потреби канадських операторів задовольняються за рахунок поставок із США, Європи та Азії. Це робить ринок чутливим до коливань світових цін та логістичних збоїв, водночас формуючи стабільний попит на стандартну бурильну трубу API-класу.

Мексика, своєю чергою, виконує подвійну функцію – як споживач і як транзитна ланка. Через країну проходять значні обсяги імпортованої труби, яка використовується як для внутрішніх потреб, так і для реекспорту у регіоні. Така роль обумовлена географічним положенням та наявністю виробничих майданчиків транснаціональних компаній.

Другим за масштабом сегментом світового ринку бурильних труб є регіон Близького Сходу та Північної Африки (БСПА). Саме тут зосереджена значна частина світових запасів вуглеводнів, а буріння має стратегічний характер для державних економік. Як видно з рис. 3.4, ключову роль у формуванні відіграють Саудівська Аравія та Об'єднані Арабські Емірати, на які припадає більше половини регіонального споживання.

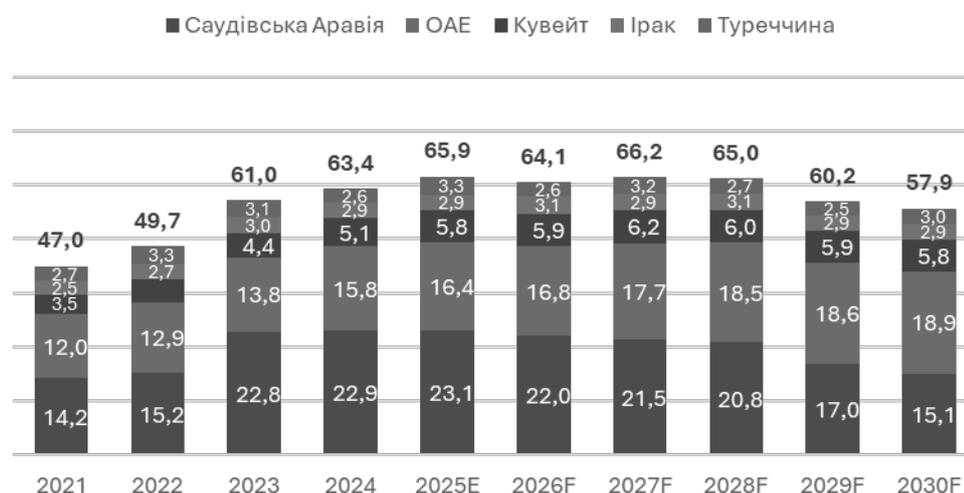


Рис. 3.4. Попит на бурильну трубу в країнах Близького Сходу та Північної Африки

*Джерело: побудовано автором на підставі джерел [61; 66; 69]*

На відміну від Північної Америки, де бурова активність має яскраво виражений циклічний характер, у країнах БСПА буріння реалізується в межах довгострокових державних програм. Національні нафтогазові компанії (Saudi Aramco, ADNOC, QatarEnergy тощо) формують багаторічні плани розвитку родовищ, що забезпечує відносну стабільність попиту на бурильні труби навіть у періоди глобальної волатильності цін на нафту та газ. У результаті регіон демонструє меншу амплітуду коливань обсягів споживання, ніж Північна Америка, проте зберігає високий базовий рівень бурових робіт.

Буріння в країнах БСПА характеризується значною глибиною свердловин, високими температурами та тисками, а також складними геологічними умовами. Це зумовлює підвищені вимоги до механічних характеристик бурильної труби та якості різьбових з'єднань. У структурі попиту домінують труби класів G105 і S135, здатні працювати в умовах інтенсивних навантажень і тривалих циклів буріння. Таким чином, регіон орієнтований не на масовий сегмент стандартної продукції, а на технічно складні рішення середнього та високого класу.

Попри масштаб та стратегічну важливість буріння, регіон БСПА залишається практично повністю імпортозалежним у сегменті бурильних труб [61]. Як видно з рис. 3.5, близько двох третин потреб покривається за рахунок поставок із Китаю, тоді як решта обсягів припадає на США, Індію та окремі європейські країни. Локальні потужності зосереджені переважно на операціях різьбонарізки, складання та фінішної обробки, тоді як повний виробничий цикл бурильної труби в регіоні практично відсутній.



Рис. 3.5. Імпорт бурильної труби в країнах Близького Сходу та Північної Африки

*Джерело: побудовано автором на підставі джерел [66; 69]*

Така структура створює суттєву залежність бурових програм від зовнішніх постачальників. Будь-які перебої у міжнародній логістиці, торговельні обмеження або геополітичні фактори можуть безпосередньо впливати на доступність продукції. Саме тому національні оператори дедалі більше уваги приділяють диверсифікації джерел постачання та прагнуть працювати з кількома виробниками одночасно, поєднуючи продукцію різного походження в межах одного бурового флоту.

Для світового ринку БСПА виконує роль «якоря стабільності»: навіть у періоди спаду активності в інших регіонах саме країни Близького Сходу підтримують базовий рівень попиту. Водночас технічна складність буріння формує тут один із найбільш вимогливих сегментів за характеристиками бурильної труби. Це робить регіон особливо показовим з точки зору асортиментної політики: саме тут чітко простежується зміщення попиту від масової продукції до високотехнологічних рішень, орієнтованих на надійність і тривалий ресурс експлуатації.

Європейський ринок бурильних труб має специфічний характер, зумовлений поєднанням офшорного буріння, зрілості традиційних нафтових і газових родовищ та зростання ролі альтернативних напрямів, зокрема геотермальної енергетики.

Основними споживачами бурильних труб у Європі залишаються Норвегія, Велика Британія та Румунія, тоді як у Німеччині та ряді інших країн формується новий сегмент попиту, пов'язаний із глибокими геотермальними проектами [66;69].

На відміну від Північної Америки та регіону БСПА, європейський ринок є значно меншим за обсягом, однак відрізняється підвищеним рівнем технічних вимог. Офшорне буріння в Північному морі, Норвезькому морі та на шельфі Великої Британії передбачає роботу в умовах обмеженого доступу, високої вартості простоїв та жорстких вимог до безпеки. У таких проектах бурильна труба розглядається як критичний елемент інфраструктури, від надійності якого залежить економічна ефективність усього бурового циклу.

Власне виробництво бурильних труб у Європі є обмеженим [61]. Як видно зі структури пропозиції, сертифіковані потужності зосереджені переважно в Австрії та Німеччині, однак вони покривають лише близько 20% регіонального попиту. Решта обсягу забезпечується за рахунок імпорту з Китаю, США та країн Близького Сходу. При цьому значна частина труб надходить у вигляді напівфабрикатів для подальшої обробки на місцевих підприємствах, що спеціалізуються на різьбонарізці та фінішній обробці.

Окремою особливістю європейського ринку є поступове зростання ролі геотермального буріння. У країнах Західної та Центральної Європи реалізуються проекти зі створення глибоких геотермальних свердловин, які за технічною складністю часто не поступаються нафтогазовим. Такі проекти формують новий сегмент попиту на бурильні труби, орієнтований на менші за обсягом, але технологічно складні партії продукції. У цьому сегменті важливими стають не лише механічні характеристики, але й корозійна стійкість, стабільність параметрів та можливість адаптації труб під конкретні умови проекту.

Регіон пострадянського простору (СНД) формує окремий сегмент світового ринку бурильних труб, який характеризується поєднанням значного ресурсного потенціалу та обмеженої виробничої бази. Як видно з регіональних даних (рис. 3.6), основними споживачами бурильних труб у цьому блоці є Казахстан, Узбекистан, Азербайджан та Туркменістан. Саме ці країни реалізують найбільш масштабні

програми буріння, пов'язані з розробкою нових родовищ і підтриманням видобутку на зрілих активах.

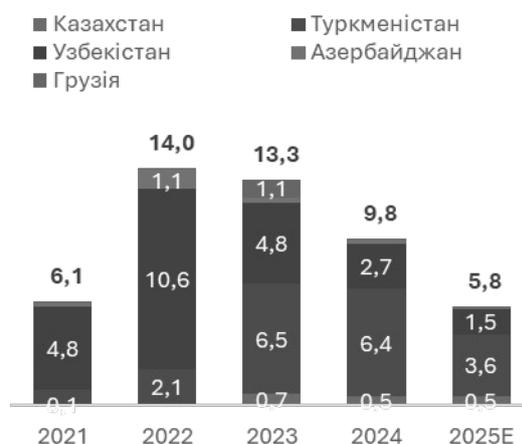


Рис. 3.6. Імпорт бурильної труби в країнах СНД

*Джерело: побудовано автором на підставі джерел [61; 66; 69]*

Характерною рисою регіону є практично повна відсутність локальних виробників, сертифікованих за стандартом API 5DP. Усі потреби операторів покриваються за рахунок імпорту, переважно з Китаю та частково з Росії. При цьому фактичні обсяги офіційного імпорту часто є нижчими за оцінений попит, що свідчить про широке використання труб вторинного ринку, а також про залучення продукції з обмеженим ресурсом або несертифікованих постачань. Така модель ринку формує підвищені технічні ризики, але водночас відображає високу чутливість споживачів до ціни.



Рис. 3.7. Попит на бурильну трубу в країнах СНД

*Джерело: побудовано автором на підставі джерел [61; 66; 69]*

Буріння в країнах СНД поєднує як відносно прості свердловини середньої глибини, так і технічно складні об'єкти з високими температурами та тисками, зокрема в Каспійському регіоні. Це створює неоднорідну структуру попиту: поряд із масовим сегментом стандартної бурильної труби формується обмежений, але стабільний попит на продукцію підвищених класів міцності. Водночас відсутність локального виробництва та залежність від імпорту з одного домінуючого джерела обмежують можливості операторів щодо диверсифікації постачань.

Латинська Америка також залишається переважно залежним від імпорту регіоном у сегменті бурильних труб. Як видно з рис. 3.8, ключовими споживачами є Бразилія, Аргентина, Колумбія та Мексика. Єдиним суттєвим локальним виробником у регіоні є підприємства групи Tenaris в Аргентині, однак їхніх потужностей недостатньо для повного покриття регіонального попиту [61]. У результаті значна частина потреб задовольняється за рахунок поставок із Китаю, США та Європи.



Рис. 3.8. Імпорт бурильної труби в країнах Латинської Америки

Джерело: побудовано автором на підставі джерел [61; 66;69]

Попит у Латинській Америці має відносно стабільний характер, оскільки буріння у багатьох країнах реалізується в межах державних програм розвитку нафтогазового сектору. Водночас регіон характеризується високою чутливістю до політичних та економічних коливань, що безпосередньо впливає на інвестиційні цикли. Це формує попит переважно у середньому сегменті бурильних труб, із поступовим зростанням інтересу до продукції підвищених класів у проектах офшорного буріння, зокрема на шельфі Бразилії.



Рис. 3.9. Попит на бурильну трубу в країнах Латинської Америки

Джерело: побудовано автором на підставі джерел [61; 66;69]

Український ринок бурильних труб у глобальному контексті є типовим прикладом повної залежності від імпорту. В Україні відсутні виробники, сертифіковані за стандартом API 5DP [47; 52], а всі потреби державних і приватних операторів покриваються за рахунок імпорту (рис. 3.10). Основними постачальниками залишаються китайські компанії, тоді як у 2024–2025 роках поступово зростає присутність Індії, Туреччини та США (рис. 3.11).



Рис. 3.10. Попит на бурильну трубу в Україні

Джерело: побудовано автором на підставі джерел [48; 49; 66]

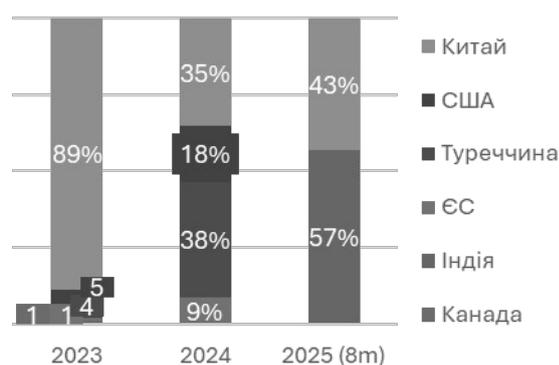


Рис. 3.11. Постачальники бурильної труби в Україні

Джерело: побудовано автором на підставі джерел [48; 49; 66]

Обсяги закупівель мають нерівномірний характер. Періоди активних тендерів змінюються фазами майже повної відсутності імпорту, що свідчить про складський тип формування запасів (табл. 3.3). Така модель ускладнює

прогнозування попиту, підвищує ризики дефіциту в пікові фази бурових програм і змушує операторів формувати резерви заздалегідь. В умовах воєнного часу ці ризики посилюються логістичними обмеженнями та валютними факторами.

Таблиця 3.3

### Обсяг бурильної труби в тендерах

Обсяг труби, тис. т	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 (8м)
УГВ	3,20	0	0,48	0,24	0,24
Укрнафта	0	0	0,14	0,04	0,27
Всього	3,20	0	0,62	0,28	0,50

*Джерело: побудовано автором на підставі джерел [48; 49]*

Український ринок бурильних труб у глобальному контексті має обмежені масштаби та характеризується високою нерівномірністю попиту. Як видно з даних щодо обсягів імпорту та тендерної активності, закупівлі бурильних труб здійснюються епізодично, окремими великими партіями, а не на регулярній щорічній основі. Це означає, що попит формується хвилеподібно та безпосередньо залежить від старту або розширення конкретних бурових програм.

Ключовими споживачами бурильних труб в Україні є державні нафтогазовидобувні компанії, передусім підприємства групи Naftogaz, зокрема АТ «Укргазвидобування». Саме вони ініціюють основну частину тендерних закупівель у роки активного буріння.

У висновку у третьому розділі було обґрунтовано напрями удосконалення асортиментної політики «Інтерпайп» через розширення продуктового портфеля у межах стратегічно важливого сегмента OCTG. Логіка удосконалення ґрунтується на тому, що сучасний трубний ринок характеризується посиленням конкуренції, ускладненням технологій буріння та підвищенням вимог до якості й надійності продукції. За таких умов розвиток асортименту має спрямовуватися не лише на

підтримання наявних продуктових ліній, а й на формування нових позицій, здатних підвищити технологічний рівень пропозиції та зміцнити конкурентні позиції підприємства.

Здійснено обґрунтування доцільності розвитку напрямку бурильних труб у продуктовому портфелі «Інтерпайп». Розкрито роль бурильної труби як ключового елемента бурильної колони, що працює у динамічному режимі та сприймає крутильні, осьові й згинальні навантаження, а також має підвищені вимоги до втомної міцності та зносостійкості. Показано принципову різницю між бурильними трубами та іншими видами ОСТГ (обсадними і насосно-компресорними) за функціональним призначенням, режимом роботи, типами навантажень, сталями. Через відсутність в Україні промислового виробництва бурильних труб, а внутрішній попит повністю формується за рахунок імпорту, що створює логістичні, операційні та економічні ризики, особливо в умовах воєнного часу. Обґрунтовано, що для «Інтерпайп» даний напрям є логічним еволюційним розвитком в межах ОСТГ, оскільки компанія вже має компетенції у виробництві безшовних труб, роботі зі сталями підвищеної міцності, контролі якості та інженерних рішеннях у сфері з'єднань.

Проведено аналіз світового ринку бурильних труб та регіональних особливостей попиту. Визначено, що глобальний ринок характеризується високою регіональною асиметрією: найбільший попит формує Північна Америка завдяки масштабам буріння та розвиненій системі багаторазового використання, ремонту і повторної сертифікації бурильних труб; значні обсяги споживання також зосереджені в країнах Близького Сходу та Північної Африки, де буріння реалізується в межах довгострокових державних програм та висуває підвищені вимоги до класів міцності й ресурсу експлуатації. Європейський ринок охарактеризовано як менший за масштабом, але технологічно вимогливий (офшорне буріння, підвищені вимоги до безпеки), при цьому зростає роль нішевого сегмента геотермальних проектів. Для регіонів СНД і Латинської Америки визначено високу імпортозалежність та чутливість попиту до економічних і політичних циклів. Окремо показано, що Україна в глобальному контексті є

імпортозалежним ринком бурильних труб із хвилеподібним попитом, який формується переважно тендерною активністю державних операторів і залежить від запуску бурових програм.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі комплексно досліджено проблему формування та удосконалення асортиментної політики торгового підприємства в умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища. Об'єктом дослідження обрано Групу «Інтерпайп» як одного з ключових гравців трубного ринку України та міжнародного постачальника високотехнологічної трубної продукції. Проведене дослідження дало змогу поєднати теоретичні підходи до управління асортиментом із реальними умовами функціонування промислово-торгового підприємства у період глибоких економічних, логістичних і геополітичних трансформацій.

У межах першого розділу було сформовано теоретико-методологічну базу дослідження. Уточнено зміст понять «асортимент», «асортиментний портфель» та «асортиментна політика» та доведено, що для торгового підприємства асортимент є не лише переліком товарів, а стратегічним ресурсом формування ринкової цінності, інструментом позиціонування та основою довгострокової конкурентоспроможності. Показано, що в сучасних умовах асортиментна політика набуває стратегічного характеру та повинна враховувати не лише поточний попит, але й перспективи розвитку ринку, поведінку споживачів, технологічні зрушення та зміну конкурентного середовища.

Систематизовано принципи формування асортиментної політики торгового підприємства у стратегічному, операційному та маркетинговому вимірах. Визначено, що результативність асортиментних рішень досягається за умови їх узгодження із загальною стратегією розвитку підприємства, фінансовими можливостями, логістичними обмеженнями та очікуваннями цільових споживачів. Окреслено етапи формування асортиментної політики – від аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища до контролю й корекції товарного портфеля – та доведено, що цей процес має циклічний характер і потребує постійного перегляду рішень.

Окрему увагу приділено методам та інструментам управління асортиментом. Показано, що кількісні підходи (портфельний аналіз, показники маржинальності,

оборотності, рентабельності, модель життєвого циклу товару) забезпечують вимірювану оцінку ефективності товарних позицій, тоді як якісні інструменти (SWOT) формують стратегічний контекст прийняття рішень. Обґрунтовано доцільність інтегрованого підходу, за якого фінансові розрахунки поєднуються з ринковим аналізом, що дозволяє переходити від інтуїтивного управління асортиментом до системної та обґрунтованої політики.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз діяльності Групи «Інтерпайп» та її асортиментної політики у 2020–2024 рр. Показано, що компанія функціонує як вертикально інтегрований виробник, що поєднує металургійний, трубний та залізничний напрями, а її бізнес-модель орієнтована переважно на експортні ринки. Встановлено, що пандемія, коливання глобального ринку сталі та повномасштабна війна суттєво вплинули на ключові показники діяльності, проте компанія зберегла виробничий потенціал і адаптувалася за рахунок переорієнтації логістики, посилення експортної складової та фокусування на продукції з вищою доданою вартістю.

Проаналізовано структуру асортименту та доведено, що трубний сегмент є основним драйвером доходів і стратегічного розвитку «Інтерпайп». Показано, що у 2023–2024 рр. відбувається зсув структури продажів у бік трубної продукції та зовнішніх ринків, що підвищує вимоги до технічного рівня асортименту, стандартів якості та надійності. Обґрунтовано, що нарізні труби OCTG є ключовим елементом асортиментної політики компанії, оскільки саме цей сегмент поєднує стабільний попит, високу технологічну складність і можливість диференціації. Розкрито роль власних газоциліндричних з'єднань INTREPID як інструмента переходу від цінової конкуренції до конкуренції через інженерні рішення та додану вартість.

Окремо досліджено український ринок OCTG та показано його залежність від бурових програм державних компаній, циклічність попиту та посилення імпортного тиску, зокрема з боку китайських виробників. Встановлено, що внутрішній ринок характеризується високою чутливістю до бюджетних і регуляторних факторів, що ускладнює довгострокове планування, але водночас

створює простір для технологічної диференціації та зміцнення позицій національного виробника.

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення асортиментної політики «Інтерпайп» через розвиток нового продуктового напрямку – бурильних труб у межах сегмента OCTG. Доведено, що бурильна труба є принципово іншим класом продукції порівняно з обсадними та насосно-компресорними трубами, оскільки працює в динамічному режимі, зазнає крутильних, осьових і згинальних навантажень та має підвищені вимоги до втомної міцності й ресурсу експлуатації. Показано, що в Україні відсутнє промислове виробництво бурильних труб, а весь попит задовольняється за рахунок імпорту, що створює логістичні, фінансові та операційні ризики, особливо в умовах воєнного часу.

Обґрунтовано, що для «Інтерпайп» розвиток напрямку бурильних труб є логічним еволюційним кроком у межах OCTG, оскільки компанія вже має ключові компетенції у виробництві безшовних труб, роботі зі сталями підвищеної міцності, системах контролю якості та інженерних рішеннях у сфері з'єднань. Розширення асортименту в цьому напрямі дозволяє перейти від участі лише в етапі експлуатації свердловини до охоплення повного бурового циклу, збільшити частку компанії у витратах клієнта на одну свердловину та посилити технологічну диференціацію.

Аналіз світового ринку бурильних труб засвідчив його високу регіональну асиметрію та структурну імпортозалежність більшості країн. Визначено, що Північна Америка формує ядро попиту та стандартів, країни Близького Сходу забезпечують стабільні обсяги споживання, Європа характеризується технологічною вимогливістю (офшорні та геотермальні проєкти), тоді як Україна, країни СНД та Латинської Америки залишаються ринками, чутливими до економічних і політичних циклів. Це підтверджує доцільність локалізації виробництва бурильних труб та створює для «Інтерпайп» можливості виходу в нішу, де поєднуються імпортозаміщення та експортний потенціал.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що удосконалення асортиментної політики «Інтерпайп» шляхом розвитку напрямку

бурильних труб є обґрунтованим з огляду на реальні умови функціонування компанії та ринку. Запропонований напрям розвитку дозволяє:

- розширити продуктову присутність компанії у межах повного бурового циклу;
- підвищити середню додану вартість асортименту;
- зменшити залежність внутрішнього ринку від імпорту критично важливої продукції;
- посилити конкурентні позиції «Інтерпайп» на внутрішньому та зовнішніх ринках;
- сформувати основу для подальшого інноваційного розвитку продуктового портфеля.

Таким чином, мета кваліфікаційної роботи досягнута: на основі теоретичних положень, аналізу діяльності Групи «Інтерпайп» та дослідження світових ринкових тенденцій обґрунтовано напрями удосконалення асортиментної політики торгового підприємства. Отримані висновки мають практичну цінність та можуть бути використані при формуванні стратегічних рішень щодо розвитку продуктового портфеля компанії в умовах високої невизначеності та зростаючих технологічних вимог ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент. Київ: Хімджест, 2012. 816 с.
2. Ламбен Ж.-Ж., Чумпітас Р., Шулінг І. Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива. Київ: Наукова думка, 2008. 720 с.
3. Балабанова Л. В. Маркетингова діяльність підприємства. Київ: Професіонал, 2011. 512 с.
4. Чернега О. В. Методологія управління асортиментною політикою підприємства. Київ: КНЕУ, 2019. 352 р.
5. Levy M., Weitz B. Retailing Management. New York: McGraw-Hill, 2012. 640 p.
6. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 2008. 397 p.
7. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Київ: Лібра, 2010. 720 с.
8. Ries E. The Lean Startup. New York: Crown Business, 2011. 336 p.
9. Armstrong G., Kotler P. Principles of Marketing. New Jersey: Pearson, 2017. 736 p.
10. Keller K. L. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. New Jersey: Pearson, 2012. 688 p.
11. Касич А. О. Маркетингові аспекти управління підприємством. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 288 р.
12. Кравченко Н. М. «Інноваційні підходи до управління асортиментною політикою». Вісник економічних досліджень, 2021. №2. С. 6370.
13. Бондаренко Р. М. «Гнучке управління в умовах цифровізації економіки». Економічні інновації, 2020. №4. С. 4249.
14. Lovelock C., Wirtz J. Services Marketing: People, Technology, Strategy. London: Pearson, 2015. 688 p.
15. Чернявська Н. І. «Аналіз впливу асортиментної політики на фінансові результати підприємства». Маркетинг і логістика, 2020. №3. С. 4552.

16. Шестакова І. М. «Етапи формування асортиментної політики в умовах цифрової економіки». Вісник економіки, 2022. №4. С. 1827.
17. Walker O., Mullins J. Marketing Strategy: A Decision-Focused Approach. New York: McGraw-Hill, 2012. 432 p.
18. Білик Ю. Р. «Маркетингові стратегії на сучасних ринках». Київ: Центр економічних досліджень, 2021. 296 p.
19. Grant R. Contemporary Strategy Analysis. London: Wiley, 2019. 480 p.
20. Мачуліна С.С. Омніканальний підхід до формування асортименту торгового підприємства. *Майбутнє – аудит* : Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції присвяченої пам'яті д.е.н., професора Нусінова В. Я. (м. Кривий Ріг, 15 січня 2026 р.) / редкол.: М. І. Ступнік, В. С. Адамовська, М. Л. Крапивко, Є. В. Міщук [Електронний ресурс]. Кривий Ріг : Видавець Р. А. Козлов, 2026.
21. Ansoff I. Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.
22. Hill R. «Strategic SWOT Analysis: Overcoming Subjectivity in Assessment». Journal of Business Strategy, 2019, Vol. 40, No. 2, pp. 4552.
23. Stephen A. T. «Segmentation in a Digital Economy». Journal of Marketing Science, 2020, Vol. 15, No. 4, pp. 102-117.
24. Levitt T. Exploit the Product Life Cycle. Harvard Business Review, 1965.
25. Henderson B. The Product Portfolio. Boston: BCG, 1968. 72 p.
26. MacInnis D. J., Hoyer W. D. Consumer Behavior. Boston: Cengage Learning, 2018. 480 p.
27. Day A. G. The Market-Driven Organization: Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customers. New York: Free Press, 1999. 304 p.
28. Зозульов А.В. «Промисловий маркетинг: ринкова стратегія: навчальний посібник.» Київ: Центр учбової літератури, 2010. 576 с.
29. Денисова Є.С. Методи стимулювання збуту: навчально-практичний посібник. Київ: 2019. 200с.
30. Струк Н. Оцінка конкурентоспроможності в системі аналізу перспективності ділового партнерства підприємств. *Вісник Львівського*

національного університету ім. Івана Франка. Серія економічна. 2008. Вип. 37(1). С. 89–93.

31. SWOT Analysis: What It Is and When to Use It. Business News Daily. URL : <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>

32. Пошивалов В., Бережний Ю. Перспективи розвитку ринку сталевих труб. *Економіка України*. 2010. №1. С. 82–84.

33. Гарачук Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №2. С.60

34. Бондаренко С. П., Бокій В. О. Про механізм формування конкурентоспроможності продукції промислового підприємства. *Економіка підприємств*. 2001. № 9. С. 58 –59.

35. Зянько В.В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку. Вінниця : УНІВЕРСУМ, 2008. 397 с.

36. Колесов С.В. Інноваційні аспекти конкурентоспроможності промислових підприємств України. *Науковий вісник ДГМА*. 2011. № 1. С. 279–285

37. Федулова Л. Перспективи інноваційно-технологічного розвитку промисловості України. *Економіка України*. 2008. № 7. С. 24–36.

38. Офіційний сайт Групи «Інтерпайп». Про компанію. URL: <https://interpipe.biz/ua/pro-kompaniiu/#block-205> (Дата звернення: 23.11.2025 р.)

39. Офіційний сайт Групи «Інтерпайп». Річна консолідована фінансова звітність та презентації за МСФЗ. URL: <https://interpipe.biz/ua/richna-konsolidovana-finansova-zvitnist-ta-prezentatsii-za-msfz/> (Дата звернення: 23.11.2025 р.)

40. Офіційний сайт Групи «Інтерпайп». Інновації. URL: <https://interpipe.biz/ua/innovations/> (Дата звернення: 23.11.2025 р.)

41. American Petroleum Institute (API). Composite List. URL: <https://mycerts.api.org/Search/CompositeSearch> (Дата звернення: 03.10.2025 р.)

42. Офіційний сайт Групи «Інтерпайп». Фінансові та операційні результати. URL: <https://interpipe.biz/ua/finansovi-ta-operatsiini-rezultaty/> (Дата звернення: 23.11.2025 р.)

43. Офіційний сайт Інтерпайп Сталь. URL: <https://interpipesteel.biz/about/pro-zavod> (Дата звернення: 23.11.2025 р.)
44. Офіційний сайт Інтерпайп Втормет. URL: <https://vtorm.interpipe.biz/> (Дата звернення: 23.11.2025 р.)
45. Офіційний сайт Інтерпайп Ніко Тьюб. URL: <https://nikotube.interpipe.biz/> (Дата звернення: 23.11.2025 р.)
46. Офіційний сайт Інтерпайп НМТЗ. URL: <https://nmpp.interpipe.biz/> (Дата звернення: 23.11.2025 р.)
47. Маркетингові матеріали та каталоги трубна продукція Інтерпайп. URL: <https://interpipe.biz/ua/marketynhovi-materialy/> (Дата звернення: 23.11.2025 р.)
48. Держстат. Банк даних. Українська митна база. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=2f78b306df3fe5d40d8b20b7c43f88f5> (Дата звернення: 22.11.2025 р.)
49. Prozorro. Тендери бурильних труб. URL: <https://prozorro.gov.ua/uk> (Дата звернення: 11.11.2025 р.)
50. EXPRO Consulting. News and Monthly Reports. URL: <https://expro.com.ua/> (Дата звернення: 03.10.2025 р.)
51. Baker Hughes. Worldwide Rig Count. URL: <https://rigcount.bakerhughes.com/intl-rig-count> (Дата звернення: 03.10.2025 р.)
52. Відходи буріння та управління ними: особливості нафтогазової галузі. Терміни буріння свердловин протягом 2021-2023 рр. URL: <https://ukraine-oss.com/vidhody-burinnya-ta-upravlinnya-nymy-osoblyvosti-naftogazovoyi-galuzi/> (Дата звернення: 13.11.2025 р.)
53. Офіційний сайт «Нафтогаз Укргазвидобування». URL: <https://ugv.com.ua/> (Дата звернення: 17.10.2025 р.)
54. Офіційний сайт «ДТЕК Нафтогаз». URL: <https://oilandgas.dtek.com/> (Дата звернення: 03.11.2025 р.)
55. Офіційний сайт «Еско-Північ». URL: <https://esco-pivnich.com/> (Дата звернення: 03.11.2025 р.)
56. Офіційний сайт «Група Західнадрасервіс». URL:

<https://www.zns.com.ua/> (Дата звернення: 03.11.2025 р.)

57. Офіційний сайт «Надра-Геоінвест». URL: <https://nadrageo.com.ua/> (Дата звернення: 03.11.2025 р.)

58. Офіційний сайт «Укрнафтобуріння». URL: <https://unb.ua/> (Дата звернення: 03.11.2025 р.)

59. Державний реєстр нафтових та газових свердловин. URL: <https://data.gov.ua/dataset/e0795f5d-77f7-454a-94a3-c6e6caff741> (Дата звернення: 11.11.2025 р.)

60. Casing Pipe vs Drill Pipe: What are Differences? URL: <https://www.sinodrills.com/casing-pipe-vs-drill-pipe/> (Дата звернення: 03.11.2025 р.)

61. API Specification 5DP Drill Pipe: A Comprehensive Guide. URL: <https://energy-steel.com/api-specification-5dp-drill-pipe-a-comprehensive-guide/> (Дата звернення: 03.11.2025 р.)

62. World Iron & Steel Co.,Ltd. What's The Difference Between Casing Pipe And Drill Pipe? URL: <https://www.worldironsteel.com/news/what-s-the-difference-between-casing-pipe-and-13515776.html> (Дата звернення: 03.11.2025 р.)

63. What Is API 5DP Drill Pipe. URL: <https://www.eastern-steels.com/newsdetail/api-5dp-drill-pipe.html> (Дата звернення: 09.11.2025 р.)

64. Спеціалізована видавнича компанія Метал Експерт. URL: <https://metalexpert.com/ru/services/tyberu> (Дата звернення: 23.11.2025 р.)

65. Велика цифрова еволюція. Як «Інтерпайп» створює сервісну інфраструктуру для промислових клієнтів. URL: <https://forbes.ua/company/velika-tsifrova-evolyutsiya-yak-interpayp-stvoryue-servisnu-infrastrukturu-dlya-promislovikh-klientiv-17062025-30470> (Дата звернення: 03.11.2025 р.)

66. Rystad Energy. OCTG Market Analysis: summary by demand segments and steel grades. URL: <https://portal.rystadenergy.com/dashboards/detail/137/0> (Дата звернення: 20.10.2025 р.)

67. PrestonPipe. Preston Interactive Pipe & Tube Trade eBase and reports. URL: <https://prestonpipe.com/publications/> (Дата звернення: 21.10.2025 р.)

68. Canada national statistics. Canadian International Merchandise Trade Database. URL: <https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/catalogue/65F0013X> (Дата звернення: 28.11.2025 р.)

69. International Steel Statistics Bureau (ISSB). Global trade data. URL: <https://www.issb.co.uk/> (Дата звернення: 26.11.2025 р.)

70. Eurostat. EU trade since 1988 by HS2-4-6 and CN8 URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ds-045409\\_\\_custom\\_19644618/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ds-045409__custom_19644618/default/table?lang=en) (Дата звернення: 13.10.2025 р.)

# ДОДАТКИ



Рис. Організаційна структура Інтерпайп

**Обсадні****Безшовні та зварні труби**

**Розміри:** 4 ½" – 20"

**PSL 1,2 – Standard / PSL 3 за запитом**

**Марки сталі J55 – K55 – N80 – L80 – C90 – P110 – Q125 – V150; L80-1, P110, Q125 High Collapse / Control Yield options**

**Стандарт:** API 5CT

**Кінці/різьба:** SC, LC, BC, INTREPID series semi-premium & premium connections

**НКТ****Безшовні труби**

**Розміри :** 2 ¾" – 4 ½"

**PSL 1, 2, 3**

**Марки сталі J55 – K55 – N80 – L80 – P110 – Q125 – V150**

**Стандарт :** API 5CT

**Кінці/різьба:** NU, EU, INTREPID series semi-premium & premium connections



Рис. Пропоновані Інтерпайпом нарізні труби (OCTG)