



Менеджмент

УДК 339.138:339.137.2:622.7

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20624974>

**Маркетингові інструменти управління конкурентоспроможністю ГЗК в
умовах стратегічних змін**

Приймак Наталія Сергіївна

доктор економічних наук, доцент

професор кафедри економіки та бізнесу

Криворізький національний університет, м. Кривий Ріг, Україна

priymak@donnuet.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0313-2581>

Архипенко Світлана Вікторівна

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри маркетингу, обліку, оподаткування та публічного

управління

Криворізький національний університет, м. Кривий Ріг, Україна

arkhypenko@knu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6403-7556>

Ніколайчук Ольга Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри технологій у ресторанному господарстві,

готельно-ресторанної справи та туризму

Криворізький національний університет, м. Кривий Ріг, Україна

nikolaichuk@donnuet.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7197-4713>



Носенко Олег Андрійович

бакалавр економіки

Криворізький національний університет, м. Кривий Ріг, Україна

nosenko@donnuet.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9150-094>

Прийнято: 15.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

Анотація: Метою написання даної статті виступало обґрунтування практичних засад використання маркетингових інструментів управління конкурентоспроможністю гірничо-збагачувальних комбінатів та розробка рекомендацій щодо їх імплементації в умовах стратегічних змін ринкового середовища. В ході дослідження застосовано як загальнонаукові методи (аналіз, синтез, узагальнення, табличний метод тощо), так і специфічні (матричний метод, рейтингування, методика побудови багатокутника конкурентоспроможності тощо). У статті уточнено сутність категорії «управління конкурентоспроможністю підприємства» стосовно специфіки залізорудної галузі та систематизовано внутрішні й зовнішні чинники конкурентоспроможності ГЗК. Визначено, що управління конкурентоспроможністю підприємства реалізується на трьох рівнях: стратегічному, тактичному та оперативному. Проведено порівняльний аналіз основних маркетингових інструментів оцінювання конкурентоспроможності (матриць BCG та McKinsey, багатокутника конкурентоспроможності, кривої витрат C1, матриці конкурентного профілю та фінансових показників) і обґрунтовано доцільність комбінованого підходу до їх застосування. На основі аналітичних даних про роботу ГЗК за 2021-2025 роки здійснено комплексний аналіз конкурентного середовища ринку залізорудної сировини: досліджено динаміку ринкових часток п'яти провідних підприємств, виконано позиціонування на матриці BCG та проведено рейтинговий аналіз



рентабельності активів (ROA), побудовано багатокутник конкурентоспроможності та визначено диференційовані маркетингові стратегії для кожного учасника ринку. В рамках обґрунтування доцільності застосування комбінованого підходу до використання маркетингових інструментів управління конкурентоспроможністю ГЗК в умовах стратегічних змін ринкового середовища виокремлено п'ять критеріїв, які визначають прийнятність інструменту для системи управління: інформаційна доступність, флексибільність за часом, комплексне охоплення чинників, релевантність порівняльних оцінок, стратегічна перспективність.

Ключові слова: менеджмент, маркетинг, управління стратегічними змінами, конкурентоспроможність підприємства, гірничо-збагачувальний комбінат.

Marketing tools for managing the competitiveness of mining and processing enterprises under strategic changes

Nataliia Pryimak

Doctor of Economics, Associate Professor
Professor of the Department of Economics and Business,
Kryvyi Rih National University, Kryvyi Rih, Ukraine

priymak@donnuet.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0313-2581>

Arkhyenko Svitlana

Ph.D. in Economics, Associate Professor
Associate Professor Department of Marketing, Accounting,
Taxation and Public Administration

arkhyenko@knu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6403-7556>



Nikolaichuk Olha

Ph.D. in Economics, Associate Professor

Associate Professor of the Department of Restaurant Technologies, Hotel and
Restaurant Business, and Tourism

Kryvyi Rih National University, Kryvyi Rih, Ukraine

nikolaichuk@donnuet.edu.ua

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7197-4713>

Nosenko Oleh

Bachelor of Economics

Kryvyi Rih National University, Kryvyi Rih, Ukraine

nosenko@donnuet.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9150-094X>

Abstract: The purpose of this article is to substantiate the practical foundations of using marketing tools for managing the competitiveness of mining and processing enterprises and to develop recommendations for their implementation in the conditions of strategic changes in the market environment. In the course of the research, both general scientific methods (analysis, synthesis, generalization, tabular method, etc.) and specific methods (matrix method, rating analysis, the method of constructing a competitiveness polygon, etc.) were applied. The article clarifies the essence of the category “enterprise competitiveness management” in relation to the specifics of the iron ore industry and systematizes the internal and external factors of competitiveness of mining and processing enterprises. It is determined that enterprise competitiveness management is implemented at several levels: strategic, tactical, and operational. A comparative analysis of the main marketing tools for assessing competitiveness (BCG and McKinsey matrices, competitiveness polygon, C1 cost curve, competitive profile



matrix, and financial indicators) was conducted, and the feasibility of a combined approach to their application was substantiated. Based on analytical data on the performance of mining and processing enterprises for 2021–2025, a comprehensive analysis of the competitive environment of the iron ore raw materials market was carried out: the dynamics of market shares of the five leading enterprises were studied, positioning on the BCG matrix was performed, a rating analysis of return on assets (ROA) was conducted, a competitiveness polygon was built, and differentiated marketing strategies for each market participant were defined. As part of substantiating the feasibility of applying a combined approach to the use of marketing tools for managing the competitiveness of mining and processing enterprises under strategic changes in the market environment, five criteria were identified that determine the acceptability of a tool for the management system: information accessibility, time flexibility, comprehensive coverage of factors, relevance of comparative assessments, and strategic prospectiveness.

Keywords: management, marketing, strategic change management, enterprise competitiveness, mining and processing enterprise, iron ore industry.

Постановка проблеми. Сучасний гірничо-збагачувальний комплекс України функціонує в умовах надзвичайно високої невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища. Військові дії на території держави, руйнування виробничих потужностей, логістичної інфраструктури, енергетична криза, глобальний зелений перехід європейської металургії та значні коливання попиту і світових цін на залізорудну сировину радикально змінили правила конкурентної боротьби в галузі. Ці зміни стосуються як національного, так і світового масштабу діяльності, а тому є більш значущими. У таких умовах традиційні підходи до управління конкурентоспроможністю, орієнтовані переважно на операційну ефективність та ресурсні переваги, демонструють свою обмеженість.



У світі, що швидко трансформується, конкурентоспроможність підприємств ГЗК дедалі більше залежить не лише від якості сировини та рівня витрат (хоч ці показники і залишаються базовими), а й від здатності своєчасно реагувати на зміни ринкового попиту, адаптувати продуктивний портфель до запитів ринку, прогнозувати поведінку ключових споживачів та формувати стійкі конкурентні переваги в ланцюгах створення цінності. Саме тому маркетингові інструменти відіграють провідну роль у системі управління конкурентоспроможністю підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства досліджували такі вчені, як М. Портер, І. Ансофф, Г. Хамел, К. Прахалад, а серед вітчизняних науковців - Л. Балабанова, З. Герасимчук, Ю. Іванов, О. Кіндрацька та ін. Водночас специфіка управління конкурентоспроможністю в умовах воєнного часу та структурної перебудови ГМК залишається недостатньо вивченою, що додатково підтверджує актуальність даного дослідження.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Для українського наукового простору питання управління конкурентоспроможністю сьогодні має ряд невирішених проблем, до числа яких можна віднести: слабе теоретичне обґрунтування сутності категорії «управління конкурентоспроможністю підприємства» у галузевому аспекті; відсутність обґрунтування єдиного інструментарію управління конкурентоспроможністю підприємства (в першу чергу – маркетингового); врахування специфіки стратегічних змін ринку (галузі) в ході реалізації управління конкурентоспроможністю.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета даного дослідження - обґрунтування практичних засад використання маркетингових інструментів управління конкурентоспроможністю гірничо-збагачувальних комбінатів та розробка рекомендацій щодо їх імплементації в умовах стратегічних змін ринкового середовища.



Для реалізації поставленої мети будуть виконані наступні завдання:

- проведення теоретичного обґрунтування сутності управління конкурентоспроможністю підприємства та рівнів його реалізації;
- виділення чинників конкурентоспроможності підприємств ГЗК;
- аналіз інструментів управління конкурентоспроможністю ГЗК, їх специфіки використання в умовах ГЗК;
- практичне обґрунтування доцільності використання маркетингових інструментів управління конкурентоспроможністю ГЗК.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз наукових джерел [1-5] дозволив синтезувати наступне визначення сутності категорії «управління конкурентоспроможністю підприємства»: це цілеспрямований, систематичний процес розробки та реалізації комплексу управлінських рішень, спрямованих на формування, підтримання і розвиток конкурентних переваг підприємства з метою забезпечення його стійкого становища на ринку в стратегічній довгостроковій перспективі.

Управління конкурентоспроможністю як складний, багатокомпонентний процес охоплює всі функціональні підсистеми управління підприємством і реалізується на декількох рівнях: стратегічному, тактичному та оперативному.

Стратегічний рівень управління конкурентоспроможністю передбачає визначення довгострокових конкурентних цілей, вибір базової конкурентної стратегії (згідно підходу М. Портера) [1], формування і розвиток стратегічних ресурсів і компетенцій. На цьому рівні вирішуються питання: на яких ринках конкурувати, яку конкурентну позицію займати, які конкурентні переваги розвивати.

Тактичний рівень управління конкурентоспроможністю включає оперативне управління чинниками конкурентоспроможності: плани зниження собівартості, програми підвищення якості продукції, заходи з розвитку персоналу, інвестиційні програми модернізації обладнання.



Оперативний рівень управління конкурентоспроможністю охоплює поточний моніторинг конкурентного середовища, відстеження цінової кон'юнктури, оперативне реагування на дії конкурентів і зміни попиту [6].

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, систематизація яких є необхідною умовою ефективного управління нею. Погоджуючись із авторами Тюріна Н., Назарчук Т., Бакай А. [7] підтримуємо думку: «при визначенні та розумінні категорії конкурентоспроможність важливим є галузева належність підприємства, оскільки має бути враховано, які саме складові формують його конкурентні переваги» [7, с. 215]. Для ГЗК чинники конкурентоспроможності є сучасним міксом класичної теорії конкурентоспроможності та сучасної галузевої специфіки функціонування підприємств в умовах національного та світового ринку.

До внутрішніх чинників конкурентоспроможності підприємства ГЗК відносять ті, що безпосередньо залежать від діяльності підприємства і його системи менеджменту (стратегічного та функціонального) та можуть бути цілеспрямовано змінені:

- виробничо-технологічний потенціал - рівень технологій видобутку і збагачення руди, ступінь зносу обладнання, коефіцієнт використання виробничих потужностей, ефективність технологічного процесу;
- ресурсна база - обсяги і якість розвіданих запасів, вміст корисних компонентів, умови залягання родовища, що визначають витрати на видобуток;
- витратна ефективність - собівартість видобутку і збагачення на тону продукції, питомі витрати енергії, матеріаломісткість, продуктивність праці;
- фінансова стійкість - показники ліквідності, платоспроможності, рентабельності, здатність залучати інвестиції для розширення і модернізації;
- управлінський та інноваційний потенціал - якість менеджменту, здатність впроваджувати технологічні інновації (автоматизація, цифровізація роботи);



- якість продукції (в першу чергі, вміст заліза у металосировині) та відповідність стандартам - відповідність параметрів залізородної сировини вимогам споживачів (металургійних підприємств), наявність міжнародних сертифікатів.

До зовнішніх чинників конкурентоспроможності підприємства відносять ті, що формуються в середовищі функціонування підприємства та не є керованими для системи стратегічного менеджменту:

- кон'юнктура світового ринку металосировини - динаміка попиту з боку сталеливарної промисловості (насамперед Китаю), цінові індекси залізної руди (Platts IODEX, TSI), нестабільність ставок фрахту;

- регуляторне середовище - умови надрокористування, екологічні стандарти, система оподаткування видобутку (рентна плата за користування надрами в Україні - 8% для заліза);

- інфраструктурні чинники - доступність і тарифи залізничних перевезень (монополія Укрзалізниці), портова інфраструктура, доступ до енергетичних мереж;

- воєнно-безпекове середовище - фактор, який отримав визначального значення з 2022 р.: пошкодження інфраструктури, евакуація персоналу, закриття ринків збуту [8, 9].

У науковій літературі [1-9] запропоновано значну кількість методів і підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств, переважна більшість яких відноситься до маркетингових інструментів. Їх систематизація є необхідною передумовою обґрунтованого вибору методики для конкретного дослідження (таблиця 1).

Аналіз основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства свідчить, що для гірничо-збагачувальних комбінатів (ГЗК), які функціонують в умовах олігополістичного ринку, не існує універсального підходу. Найбільш ефективним є використання комбінованого підходу та застосування декількох оціночних інструментів.



Методи стратегічного портфельного аналізу (матриці BCG та McKinsey) та багатокутник конкурентоспроможності дозволяють комплексно оцінити позицію підприємства, тоді як бенчмаркінг та фінансовий аналіз забезпечують об'єктивний моніторинг поточного стану. Водночас крива витрат С1 є ключовим і найбільш специфічним методом для залізорудної галузі.

У сучасних умовах стратегічних змін, волатильності цін і посилення глобальної конкуренції особливого значення набуває інтеграція в ході проведення оцінювання традиційних методів оцінки з маркетинговими інструментами (аналіз п'яти сил конкуренції, матриця конкурентного профілю і т.ін.).

Таблиця 1

Характеристика основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємств ГЗК

Метод	Основний принцип	Переваги	Недоліки	Доцільність для ГЗК
Матриця BCG	Частка ринку × темп зростання	Наочність, простота, універсальність	Два параметри, статичність	Аналіз продуктового портфеля
Матриця McKinsey	Привабливість × конкурентна позиція	Гнучкість, багатофакторність	Суб'єктивність вагових коефіцієнтів	Стратегічне позиціонування підприємств
Багатокутник конкурентоспроможності	Радарна діаграма за факторами	Наочність, забезпечення порівняння	Суб'єктивність параметрів	Зіставлення з конкурентами
П'ять сил конкуренції М.Портера	Аналіз п'яти конкурентних сил ринку	Глибоке розуміння галузевої конкуренції	Статичність моделі, складність кількісної оцінки	Інформативність для олігополії
Бенчмаркінг	Порівняння з лідерами галузі	Об'єктивність, орієнтир для розвитку, практична спрямованість	Складність отримання достовірних даних	Вивчення передового досвіду, обґрунтованість цілей
Матриця конкурентного профілю	Порівняльна оцінка за ключовими факторами успіху	Пряме порівняння з конкурентами, маркетинговий фокус	Суб'єктивність оцінок	Зіставлення з конкурентами, визначення стратегічних напрямів розвитку



Метод	Основний принцип	Переваги	Недоліки	Доцільність для ГЗК
Крива витрат (C1 cost curve)	Позиціонування на галузевій кривій витрат	Чітке відображення конкурентної позиції за витратами	Обмеженість (враховує лише витратний фактор)	Ключовий метод для залізорудної галузі
Фінансові показники	ROA, ROE, маржа прибутку	Об'єктивність, доступність даних, легкість розрахунку	Не враховує стратегічний потенціал	Регулярний моніторинг динаміки

Джерело: упорядковано за результатами аналізу [1-9]

Це дає змогу не лише оцінювати поточний рівень конкурентоспроможності, але й формувати проактивні стратегії її підвищення через диференціацію продукції, розвиток бренду, підвищення якості сервісу та зміцнення клієнтоорієнтованості навіть на ринку стандартизованих товарів.

Таким чином, ефективне управління конкурентоспроможністю ГЗК вимагає системного поєднання операційного (витратного) та маркетингового підходів, що особливо актуально в умовах трансформації зовнішнього середовища та глобальної геополітичної кризи.

Дослідження ринку залізорудної сировини для металургійної промисловості в Україні [10-16] показало, що ринок є локаційно концентрованим - основний видобуток зосереджений у Криворізькому залізорудному басейні, який забезпечує понад 90% загальнонаціонального виробництва. Провідними виробниками залишаються Інгулецький ГЗК, Північний ГЗК, Центральний ГЗК, Криворізький ГЗК, підприємства групи Ferrexpo (Полтавський та Єристівський ГЗК), а також АрселорМіттал Кривий Ріг. Більшість цих підприємств входить до великих вертикально інтегрованих холдингів - «Метінвест» та Ferrexpo, - що дозволяє їм оптимізувати логістику, координувати збут та розподіляти інвестиційні ресурси. Основними конкурентами являються: АТ «Південний ГЗК», ПрАТ «Північний ГЗК», ПрАТ «Інгулецький ГЗК», ПрАТ «ПолтГЗК». На результатах діяльності даних учасників і буде зосереджено подальше дослідження. Усі перелічені



підприємства - ключові гравці українського ринку залізорудної продукції, розташовані переважно в Криворізькому басейні (окрім ПрАТ «ПолтГЗК»). Ключові характеристики підприємств (станом на 2025-2026 роки) узагальнено у таблиці 2.

З таблиці 2 видно, що станом на 2025-2026 роки ситуація на ринку металосировини залишається надзвичайно неоднорідною в першу чергу в результаті військових дій: якщо ПрАТ «ЦГЗК» та ПрАТ «ПівнГЗК» працюють на половину довоєнної потужності, то ПрАТ «ІнГЗК» перебуває в тривалому простої, а ПрАТ «ПолтГЗК» (Ferrexpo) та АТ «ПівдГЗК» стикаються з частковими зупинками та значними коливаннями виробництва.

Таблиця 2

Характеристика основних учасників ринку залізорудної сировини для металургійної промисловості (станом на 2025-2026 роки)

Параметр	ПрАТ «ІнГЗК»	АТ «ПівдГЗК»	ПрАТ «ПівнГЗК»	ПрАТ «ЦГЗК»	ПрАТ «ПолтГЗК»
Власник	Група Метінвест	Група Метінвест & Evraz/Smart Holding	Група Метінвест	Група Метінвест	Ferrexpo
Локація	м. Кривий Ріг	м. Кривий Ріг	м. Кривий Ріг	м. Кривий Ріг	м. Горішні Плавні
Основна продукція	Залізорудний концентрат (Fe 64-69%)	Залізорудний концентрат (КЗ >65%, КЗВ >67,8%)	Концентрат (Fe ~66%), окатиші (BF та DR)	Концентрат, окатиші	Преміальні окатиші (в т.ч. DR-окатиші), концентрат
Фактичний статус 2025-2026	Тривалий простій (виробництво мінімальне або відсутнє)	Часткове відновлення, нестабільна робота	Працює на ~50% потужності	Працює на ~50% потужності	Сильні коливання, часткові зупинки
Ключові ринки	Внутрішній, ЄС	Експорт (Китай ~60%), внутрішній	Внутрішній, експорт (Китай, ЄС)	Внутрішній, експорт	Експорт до Східної та Центральної Європи
Інвестиції та плани	Зупинений, низька рентабельність	Модернізація під DR-сировину	Флотація, DR-окатиші, енергетика	Енергонезалежність	Відновлення після зупинок через енергетику

Джерело: складено за даними [10-16]



Така диференціація у межах однієї галузі підтверджує, що традиційні витратні методи (зокрема C1 Cost Curve) та фінансові показники вже недостатні для повної оцінки конкурентоспроможності. У сучасних умовах стратегічних трансформацій, спричинених війною, руйнуванням енергетичної інфраструктури, зміною логістичних маршрутів та переорієнтацією ринків збуту, особливої актуальності набувають маркетингові інструменти.

Аналіз учасників ринку залізорудної сировини та їх характеристик показує, що на ринку спільним продуктом є для всіх учасників металоконцентрат, який випускають та реалізують всі учасники ринку. Динаміка реалізації даного виду металосировини за 2021-2025 роки (внутрішній ринок та експорт) наведена на рисунку 1.

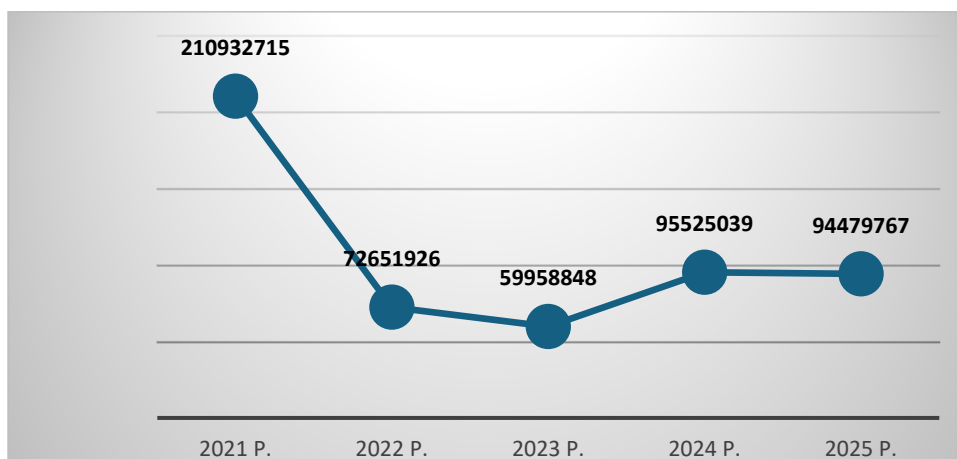


Рис. 1. Динаміка реалізації металосировини (концентрат) на ринку залізорудної сировини основними учасниками у 2021-2025 роках [15]

Джерело: складено за даними [10-14]

Дані рисунку 2 демонструють, що ринок залізорудної сировини зазнав катастрофічного обвалу у 2022 році (падіння обсягів у 2,5-3 рази для більшості ГЗК) через початок повномасштабного вторгнення та блокаду портів. Проте, починаючи з 2024 року, спостерігається тенденція до поступового відновлення, хоча показників 2021 року станом на 2025 рік ще не досягнуто. Загальне падіння



продаж на рівні 55,21% за п'ять років є підтвердженням кризового стану даного ринку [15, 16].

Розподіл ринкових часток основних учасників ринку та їх рейтингування за даним критерієм здійснено у таблиці 3.

Аналіз поділу ринку залізорудної сировини (концентрату) показав, що найстабільнішим лідером ринку протягом 2021-2025 років є ПрАТ «ПівнГЗК», який утримує 1 місце у 2023-2025 роках. ПрАТ «ЦГЗК» демонструє відносну стабільність, займаючи переважно 3-4 позиції. Найбільш негативну динаміку показує ПрАТ «ІнГЗК», який до 2025 року практично втратив ринкову присутність (5 місце), а значить - станом на 2025 рік відбувається перерозподіл ринку, що вказує можливість покращити свої ринкові позиції для всіх комбінатів. АТ «ПівдГЗК» характеризується високою нестабільністю ринкових позицій, але із тенденцією до покращення.

Таблиця 3

Ринкові частки на ринку залізорудної сировини за 2021-2025 роки

Підприємство	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2025/2021 рр., +/-
Частка ринку, %						
ПрАТ «ЦГЗК»	10,69	19,76	16,43	16,57	16,92	6,23
ПрАТ «ІнГЗК»	19,31	17,48	14,13	8,16	0,04	-19,26
ПрАТ «ПолтГЗК»	20,98	30,99	25,13	24,82	21,99	1,01
АТ «ПівдГЗК»	24,46	12,73	11,08	20,13	26,21	1,74
ПрАТ ПівнГЗК»	24,57	19,04	33,23	30,32	34,84	10,28
Разом	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	-
рейтинг						
ПрАТ «ЦГЗК»	5	2	3	4	4	↓
ПрАТ «ІнГЗК»	4	4	4	5	5	↓
ПрАТ «ПолтГЗК»	3	1	2	2	3	-
АТ «ПівдГЗК»	2	5	5	3	2	-
ПрАТ «ПівнГЗК»	1	3	1	1	1	-

Джерело: складено на основі аналізу [10-14]

На основі даних про ринкові частки підприємств-учасників ринку металосировини (табл. 3) побудовано матрицю VCG яка дозволить



ідентифікувати ефективність управління конкурентоспроможністю учасників ринку на основі порівняння відносної ринкової частки (частка підприємства / частка лідера) та темпів зміни ринкової частки. Отримані результати побудови матриці BCG за 2021 та 2025 рік для підприємств-учасників ринку залізорудної сировини наведено у таблиці 4.

Аналіз динаміки ринкових часток та позиціонування підприємств на матриці BCG свідчить про суттєву трансформацію конкурентного середовища на ринку металосировини під впливом стратегічних змін, спричинених повномасштабною війною.

Таблиця 4

Позиціонування підприємств учасників ринку залізорудної сировини на матриці BCG

Підприємство	Частка ринку	Відносна частка	Квадрант БКГ	Характеристика
2021 рік				
ПрАТ «ПівнГЗК»	24,57%	1	Зірка	Лідер ринку з високим потенціалом
АТ «ПівдГЗК»	24,46%	0,996	Зірка	Майже рівний лідер, сильний гравець
ПрАТ «ПолтГЗК»	20,98%	0,85	Дійна корова	Сильні позиції у зростаючому ринку
ПрАТ «ІнГЗК»	19,31%	0,79	Дійна корова	Хороші позиції, але поступається лідерам
ПрАТ «ЦГЗК»	10,69%	0,44	Проблемна дитина	Низька частка, але на зростаючому ринку - потенціал для інвестицій
2025 рік				
ПрАТ «ПівнГЗК»	34,84%	1	Зірка	Лідер ринку, стабільний генератор прибутку
АТ «ПівдГЗК»	26,21%	0,75	Дійна корова	Сильні позиції, висока прибутковість
ПрАТ «ПолтГЗК»	21,99%	0,63	Дійна корова	Середні позиції, низька привабливість
ПрАТ «ЦГЗК»	16,92%	0,49	Проблемна дитина	Стабільний, але слабкий гравець
ПрАТ «ІнГЗК»	0,04%	0,001	Собака	Фактично вийшов з ринку

Джерело: складено на основі аналізу [10-14]

У 2021 році ринок характеризувався відносно рівномірним розподілом сил: більшість провідних ГЗК перебували в позиціях «Зірка» та «Дійна Корова». ПрАТ «ЦГЗК» займав позицію «Проблемної дитини», маючи найнижчу ринкову частку (10,69%).

Станом на 2025 рік конкурентна структура ринку значно змінилася під впливом зовнішніх чинників. ПрАТ «ПівнГЗК» зміцнило лідерські позиції,



збільшивши частку ринку до 34,84% і залишившись у квадранті «Зірка». АТ «ПівдГЗК» суттєво покращило свої позиції, перейшовши у «Дійну Корову». Водночас ПрАТ «ІнГЗК» практично припинило виробничу діяльність і перейшло в квадрант «Собака». ПрАТ «ЦГЗК», незважаючи на зростання ринкової частки з 10,69% до 16,92%, продовжує перебувати у квадранті «Проблемної дитини».

Динаміка показника рентабельності активів підприємств-учасників ринку залізорудної сировини наведена у таблиці 5.

Таблиця 5

Рейтинговий аналіз показника рентабельності активів (ROA) для ринку залізорудної сировини у 2021-2025 роках

Підприємство	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025/2021 рр., +/-
Значення показника						
ПрАТ «ЦГЗК»	64,89%	10,54%	-6,43%	11,81%	-13,56%	-78,45%
ПрАТ «ІнГЗК»	38,69%	-0,39%	-0,39%	14,85%	-23,50%	-62,19%
ПрАТ «ПолтГЗК»	19,11%	-17,65%	-10,59%	-6,50%	-9,34%	-28,45%
АТ «ПівдГЗК»	77,10%	0,02%	-22,82%	6,81%	-0,77%	-77,87%
ПрАТ ПівнГЗК»	35,69%	-5,00%	1,77%	2,27%	0,81%	-34,88%
Середнє на ринку	47,10%	-2,50%	-7,69%	5,85%	-9,27%	-56,37%
рейтинг						
ПрАТ «ЦГЗК»	2	1	3	2	4	2
ПрАТ «ІнГЗК»	3	3	2	1	5	2
ПрАТ «ПолтГЗК»	5	5	4	5	3	-2
АТ «ПівдГЗК»	1	2	5	3	2	1
ПрАТ «ПівнГЗК»	4	4	1	4	1	-3

Джерело: упорядковано на основі аналізу [10-14]

Рейтинговий аналіз показника рентабельності активів (ROA) підприємств ринку залізорудної сировини за 2021–2025 роки демонструє виразну негативну динаміку в цілому по галузі та суттєву диференціацію між окремими гравцями.

У 2021 році всі п'ять підприємств мали позитивний ROA, середнє по ринку становило 47,10%. Вже з 2022 року більшість підприємств перейшла до від'ємних значень, а середньоринковий показник впав до -2,50%. У 2023–2025 роках негативна рентабельність активів стала нормою для галузі: середнє по



ринку у 2025 році склало $-9,27\%$, що свідчить про системне погіршення ефективності використання активів.

Єдиний стабільний гравець ринку у даному періоді - ПрАТ «ПівнГЗК»: єдине підприємство з позитивним ROA у 2025 році, лідер рейтингу у 2023 і 2025 роках, хоча формально втратило 3 позиції відносно 2021 р. Найбільший провал ринку - ПрАТ «ЦГЗК» та АТ «ПівдГЗК»: падіння ROA на 78,45 і 77,87 відсоткових пунктів відповідно - найзначніші втрати по галузі. Парадокс ПрАТ «ПолтГЗК» покращення рейтингу на 2 позиції відбулось не через зростання власних показників, а через більш різке падіння конкурентів.

Дані табл. 5 демонструють, що ринок залізорудної сировини пройшов через різке погіршення рентабельності активів у 2021-2025 роках середнє по ринку значення ROA впало з $+47,10\%$ у 2021 р. до $-9,27\%$ у 2025 р., що вказує на системні виклики для всієї галузі та перерозподіл конкурентних сил.

Для оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю підприємств критично важливим є побудова багатокутнику конкурентоспроможності, який, для ринку залізорудної сировини наведено на рис. 2.

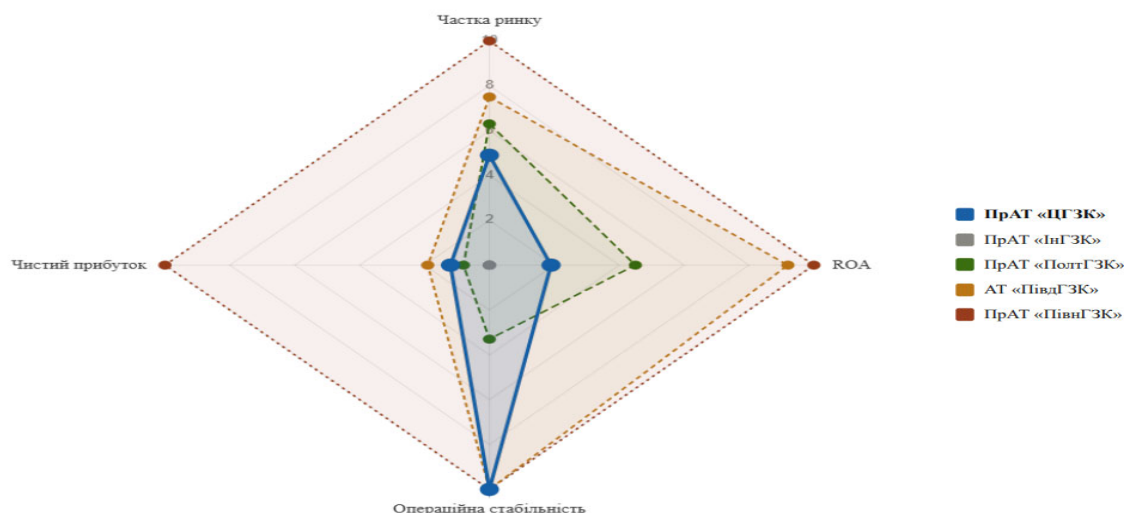


Рис. 2. Багатокутник конкурентоспроможності ринку залізорудної сировини на 2025 рік

Джерело: побудовано на основі даних [10-14]



Для побудови багатокутника обрано показники операційної діяльності (стабільність операційної системи, витратність), чистий прибуток (в першу чергу як джерело інвестицій), ринкова частка та рентабельність активів (здатність активів генерувати прибуток). Шкала оцінювання охоплює діапазон від 0 до 8 балів, що дозволяє візуально ідентифікувати лідерів та аутсайдерів за кожним виміром.

АТ «ПівдГЗК» демонструє найбільш збалансований та розвинений профіль конкурентоспроможності серед усіх досліджуваних підприємств. Підприємство займає домінуючу позицію за показником частки ринку (наближається до максимального значення шкали - 8 балів) та чистого прибутку, що свідчить про його ринкове лідерство і здатність трансформувати операційну діяльність у фінансовий результат. Площа охоплення діаграми для цього підприємства є найбільшою, що інтегрально підтверджує його конкурентну перевагу на ринку залізорудної сировини.

ПрАТ «ЦГЗК» посідає другу позицію за загальним профілем конкурентоспроможності. Характерною особливістю є виражена асиметрія профілю: відносно сильна позиція за часткою ринку і ROA контрастує з суттєво нижчими оцінками операційної стабільності та чистого прибутку. Така конфігурація може свідчити про наявність операційних витрат або фінансових витрат, що нівелюють ринкові та активні переваги підприємства.

ПрАТ «ПолтГЗК» демонструє помірно розвинений конкурентний профіль із певними сильними сторонами за показниками ROA та часткою ринку при відносно слабких значеннях чистого прибутку та операційної стабільності.

ПрАТ «ІнГЗК» має найбільш стиснутий контур діаграми, що відповідає найнижчим інтегральним оцінкам конкурентоспроможності серед п'яти підприємств. Усі чотири показники перебувають у нижньому діапазоні шкали (2-3 бали), що свідчить про системні конкурентні слабкості та необхідність комплексного перегляду маркетингової та операційної стратегії.



ПрАТ «ПівнГЗК» - займає проміжну позицію з відносно рівномірним профілем та помірними оцінками за більшістю показників.

З точки зору маркетингових інструментів управління конкурентоспроможністю, діаграма наочно ілюструє, що жодне з підприємств не досягає максимальних значень одночасно за всіма чотирма вимірами. Це підтверджує необхідність диференційованого підходу до формування конкурентної стратегії: лідеру ринку (АТ «ПівдГЗК») - доцільно зосередитися на утриманні ринкової частки та зміцненні операційної стабільності; підприємствам середнього рівня (ПрАТ «ЦГЗК», ПрАТ «ПолтГЗК») - на підвищенні ефективності використання активів і нарощуванні прибутковості через інструменти цінової політики та оптимізації витрат; ПрАТ «ІнГЗК» - на реалізації антикризових маркетингових заходів і пошуку нових ринкових ніш (в т.ч. і за рахунок диференціації продукції – окатків) для відновлення конкурентних позицій [15, 16].

Висновки. Таким чином, проведене дослідження довело доцільність застосування комбінованого підходу до використання маркетингових інструментів управління конкурентоспроможністю ГЗК в умовах стратегічних змін ринкового середовища на ринку залізородної сировини. Для системної оцінки адаптивного потенціалу маркетингових інструментів доцільно застосовувати п'ять критеріїв, які визначають прийнятність інструменту для системи управління в умовах стратегічних змін:

1. Інформаційна доступність - здатність певного інструменту функціонувати в умовах обмеженої, неповної або асиметричної інформації, що є характерною рисою ринку залізородної сировини в період воєнних дій. Підприємства частково призупиняють публікацію фінансової звітності, окремі ринкові дані стають недоступними або спотвореними, що критично знижує практичну застосовність інструментів, що базуються на повних масивах кількісних даних.



2. **Флексибільність за часом** - здатність інструменту адаптуватися до різних часових горизонтів прийняття рішень: від оперативного реагування на різкі зміни кон'юнктури до довгострокового стратегічного планування. В умовах, коли горизонт планування для українських ГЗК скоротився з 5-7 (у довоєнний, доепідеміологічний періоди) до 1-2 років (у період активний хійськових дій на території України), перевагу отримують універсальні інструменти, які зберігають однакову ефективність у різних часових періодах (коротко-, середньо- та довгостроковому).

3. **Комплексне охоплення чинників** - спроможність інструменту враховувати одночасно фінансові, операційні, ринкові та нефінансові (безпекові, логістичні, репутаційні) фактори конкурентоспроможності, якісні та кількісні фактори конкурентоспроможності. Звуження аналізу до одновимірних показників в умовах системної кризи галузі призводить до спотвореної оцінки реальної конкурентної позиції підприємства.

4. **Релевантність порівняльних оцінок** - збереження достовірності порівняльного аналізу декількох підприємств-конкурентів тоді, коли вони перебувають у принципово різних операційних умовах (одні працюють на 50% потужності, інші перебувають у тривалому простой). Інструменти, що передбачають порівняння абсолютних показників без урахування специфіки умов функціонування, значною мірою втрачають свою аналітичну достовірність.

5. **Стратегічна перспективність** - орієнтація інструменту не лише на ретроспективну оцінку досягнутих результатів, а й на формування прогнозних сценаріїв розвитку конкурентної позиції, майбутніх викликів і можливостей під час прийняття стратегічних рішень. В умовах стратегічних змін особливу цінність набувають інструменти, що дозволяють моделювати альтернативні сценарії розвитку подій на ринку та оцінювати їх вплив на конкурентоспроможність підприємства.

В умовах стратегічних змін ринкового середовища залізорудної галузі комбінований підхід поєднує три групи інструментів: інструменти стратегічного



позиціонування з високим адаптивним потенціалом (наприклад, матриця McKinsey); інструменти візуальної діагностики конкурентного профілю (наприклад, багатокутник конкурентоспроможності); інструменти поточного моніторингу (наприклад, фінансові показники, показники оперативної результативності) як інформаційна база для вищих рівнів аналізу.

Такий підхід забезпечує синергетичний ефект: обмеження одного інструменту компенсуються перевагами інших, що в підсумку підвищує достовірність та стратегічну релевантність оцінки конкурентоспроможності підприємств ГЗК в умовах непрогнозованих стратегічних змін ринкового середовища.

Список використаних джерел

1. Портер М. Конкурентна стратегія : методика аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ : Наш Формат, 2024. 392 с.
2. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2018. № 18. С. 10–15. DOI: 10.32702/2306-6792.2018.18.10.
3. Шульга Л. В., Даниленко В. І., Терещенко І. О., Вакуленко Ю. В., Хрипко А. А. Системний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10296> (дата звернення: 21.05.2026). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.87.
4. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.
5. Вербівська Л. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу. Економічний простір. 2023. № 187. С. 78–83.



6. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «Конкурентоспроможність підприємства». Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/61> (дата звернення: 01.06.2026).
7. Тюріна Н., Назарчук Т., Бакай А. Управління конкурентоспроможністю будівельних організацій. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 213–221.
8. Лашкун Г. А. Оцінка конкурентоспроможності гірничозбагачувального підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2021. 212 с.
9. Дергалюк М. О., Голосієнко П. Ю. Диверсифікація ринків збуту як стратегічний інструмент підвищення стійкості та конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 9. С. 72–79.
10. ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат». Офіційний сайт. URL: <https://cgok.metinvestholding.com/uk-ua/about-us/> (дата звернення: 25.05.2026).
11. Північний гірничо-збагачувальний комбінат : офіційний сайт. URL: <https://sevgok.metinvestholding.com/uk-ua/about-us/shareholders-info/particular-info/> (дата звернення: 25.05.2026).
12. Південний гірничо-збагачувальний комбінат : офіційний сайт. URL: <https://www.ugok.com.ua> (дата звернення: 25.05.2026).
13. Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат : офіційний сайт. URL: <https://ingok.metinvestholding.com/uk-ua/about-us/> (дата звернення: 25.05.2026).
14. Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат : офіційний сайт. URL: https://www.ferrexpo.ua/FPM/FPM_Contacts (дата звернення: 25.05.2026).
15. Огляд ринку залізорудної сировини : 2024–2025 / Укрпромзовнішекспертиза. Київ, 2025. 48 с.
16. 20 найбільших металургійних компаній України. Дніпропетровське інвестиційне агентство. 2023. URL: <https://dia.dp.gov.ua/20-najbilshix-metalurgijnix-kompanij-ukra%D1%97ni/> (дата звернення: 05.04.2025).