

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Криворізький національний університет
Навчально-науковий інститут економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Гарант освітньої програми

_____ Федотова Т.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2026 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти _____ бакалавр
(назва освітнього ступеню)

зі спеціальності _____ 051 «Економіка»
(шифр і назва)

освітня програма _____ «Економіка»
(назва)

на тему: Управління конкурентоспроможністю підприємства (за матеріалами
ПрАТ «ЦГЗК»)

Виконав:

здобувач вищої освіти _____ Носенко Олег Андрійович _____
(прізвище, ім'я, по-батькові) (підпис)

Керівник:

_____ професор, д.е.н., доцент Приймак Н.С. _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Кривий Ріг
2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Криворізький національний університет
Навчально-науковий інститут економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра економіки та бізнесу
Форма здобуття вищої освіти заочна
Ступінь бакалавр
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
спеціальність 051 «Економіка»
освітня програма «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Гарант освітньої програми

підпис
«_____» _____ 2026 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

прізвище, ім'я, по батькові

1.Тема роботи: Управління конкурентоспроможністю підприємства (за матеріалами ПрАТ «ЦГЗК»)

Керівник роботи д.е.н., професор Приймак Наталія Сергіївна
науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ректора Криворізького національного університету
від “_____” _____ 20 р. № _____

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “25” квітня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: навчальна та наукова література, періодичні видання, статистичні данні, звітність про роботу підприємств, данні мережі Інтернет

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).
таблиці, рисунки

(За потреби зазначаються П.І. по Б. консультантів за розділами роботи)

6. Дата видачі завдання: «23» січня 2026 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Підготовка 1 розділу	02.02.2026-15.02.2026	
2	Підготовка 2 розділу	16.02.2026-08.03.2026	
3	Підготовка 3 розділу	09.03.2026-28.03.2026	
4	Корегування підрозділів, підготовка висновків	30.03.2026-11.04.2026	
5	Оформлення додатків	13.04-18.04.2026	
6	Підготовка доповіді та презентації	20.04-30.04.2026	

Здобувач ВО

(підпис)

Носенко О.А.

Керівник роботи

(підпис)

Приймак Н.С.

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі: 55 сторінок, 3 рисунки, 12 таблиць, 4 додатки, 45 використаних джерел.

Об'єкт дослідження:	процес управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ринкової трансформації та воєнного часу
Предмет дослідження:	сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Центральний ГЗК» на ринку залізорудної сировини
Мета дослідження:	обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Центральний ГЗК» в умовах трансформаційних змін на ринку залізорудної сировини України
Методи дослідження:	методи теоретичного узагальнення та системного аналізу, методи порівняльного та фінансово-економічного аналізу, метод SWOT-аналізу, побудови матриці БКГ та конкурентного профілювання, методи економічного прогнозування, графічний та табличний методи аналізу
Основні результати дослідження:	В роботі узагальнено теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства, досліджено методичні інструменти аналізу конкурентоспроможності. Практична частина дослідження реалізована на базі ПрАТ «ЦГЗК» діяльність якого може бути охарактеризована як кризова, що пов'язане із значними коливаннями обсягів виробничої та реалізаційної діяльності, простоями внаслідок перебоїв із енергопостачанням та недоступністю звичайних ринків збуту. Тип ринку на якому здійснює діяльність комбінат - олігополія. ПрАТ «ЦГЗК» демонструє покращення ринкових позицій та стабільність ринкової частки із 2023 року - приблизно 17%. SWOT-аналіз виявив суттєву асиметрію між операційним та фінансовим виміром конкурентоспроможності підприємства. Порівняння позиції ПрАТ «ЦГЗК» на матриці БКГ 2025 та 2021 року демонструє, що комбінату не вдалося покращити свої ринкові позиції: із позиції «Знаки питання» перейшов у позицію «Собаки». На основі вивчення інформації про діяльність ПрАТ «ЦГЗК», стратегію підприємства можна визначити як стратегію фокусування, зміна якої визнана недоцільною. Запропоновано комплексну тактичну програму заходів із підвищення конкурентоспроможності.
Ключові слова:	конкуренція, конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, олігополія ринок

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
ОСНОВНА ЧАСТИНА	8
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

В умовах глибоких структурних трансформацій національної економіки, зумовлених повномасштабним воєнним вторгненням росії в Україну 22 лютого 2022 року, питання управління конкурентоспроможністю промислових підприємств набуває особливої теоретичної та прикладної значущості, при цьому змінюються вимоги до забезпечення конкурентоспроможності як на внутрішньому так і на зовнішніх ринках. Українські компанії змушені шукати альтернативи стійким конкурентним перевагам, таким як вигідне географічне положення, зручні транспортні шляхи, екологічність продукції тощо. Війна зруйнувала конкурентні переваги та змусила бізнес шукати нові, сучасні. Гірничо-металургійний комплекс (ГМК) - одна з базових галузей вітчизняної економіки, що формує понад 7% ВВП, забезпечує значну частину валютних надходжень та є системоутворювальним роботодавцем у низці регіонів, - зазнав безпрецедентного зовнішнього шоку внаслідок руйнування виробничих потужностей, блокади морських торговельних шляхів та різкого скорочення попиту на продукцію. Все це негативно позначилося як на фінансовому становищі бізнесу, так і на конкурентоспроможності як всієї галузі. Так і окремих підприємств.

Залізорудний сегмент ГМК, представлений гірничо-збагачувальними комбінатами Криворізького басейну, у 2022-2025 роках функціонує в принципово нових конкурентних умовах: переорієнтація логістики на сухопутні маршрути до ЄС, зростання питомих витрат на електроенергію та транспортування, посилення тиску з боку глобальних постачальників залізорудної сировини (Австралія, Бразилія) на традиційних ринках збуту, гармонізація вимог до якості продукції з європейськими стандартами. За таких умов конкурентоспроможність підприємства визначається не лише технологічними можливостями, а й здатністю підприємств своєчасно адаптувати стратегію, оптимізувати витрати та нарощувати конкурентні переваги.

ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» (ЦГЗК) є одним із ключових виробників залізорудних окатишів в Україні та входить до структури холдингу «Метінвест». Підприємство функціонує в умовах жорсткої галузевої конкуренції, енергетичних обмежень і нестабільного зовнішнього попиту, що обумовлює необхідність системного підходу до управління його конкурентоспроможністю. Дослідження чинників, що формують конкурентні позиції ПрАТ «ЦГЗК», та розроблення практичних рекомендацій щодо їх зміцнення є своєчасним і актуальним завданням як для науки, так і для управлінської практики.

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 обраної теми.

Метою виконання кваліфікаційної роботи бакалавра виступає обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Центральний ГЗК» в умовах трансформаційних змін на ринку залізорудної сировини України.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- дослідити теоретичні підходи до визначення сутності та змісту поняття «конкурентоспроможність підприємства» та «управління конкурентоспроможністю підприємства»;
- систематизувати методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств в умовах динамічного ринку;
- здійснити комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Центральний ГЗК» та її ефективності;
- проаналізувати особливості ринку залізорудної сировини України як цільового ринку діяльності базового підприємства, охарактеризувати основних учасників та інструменти конкурентної боротьби на даному ринку;
- оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства та виявити чинники, що її визначають;
- розробити пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Центральний ГЗК» та обґрунтувати їх економічну доцільність.

Об'єкт дослідження - процес управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ринкової трансформації та воєнного часу.

Предмет дослідження - сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Центральний ГЗК» на ринку залізорудної сировини.

В роботі застосовувалися наступні методи дослідження: методи теоретичного узагальнення та системного аналізу - для дослідження теоретичних основ конкурентоспроможності; методи порівняльного та фінансово-економічного аналізу - для оцінки господарської діяльності підприємства; метод SWOT-аналізу, побудови матриці БКГ та конкурентного профілювання - для діагностики конкурентних позицій ПрАТ «Центральний ГЗК»; методи економічного прогнозування - для обґрунтування пропозицій та оцінки їх очікуваного ефекту.

ОСНОВНА ЧАСТИНА

Конкурентоспроможність є однією з центральних категорій сучасної економічної науки та практики управління підприємством. Значний інтерес до цієї проблематики зумовлений посиленням глобальної конкуренції, структурними зрушеннями у світовій економіці та потребою вітчизняних підприємств адаптуватись до нових ринкових умов, зокрема в контексті євроінтеграційних процесів та повоєнного відновлення.

Незважаючи на широке використання терміну «конкурентоспроможність підприємства» в науковій літературі, єдиного загальновизнаного визначення цієї категорії досі не існує. Наявний плюралізм підходів відображає багатогранність та складність досліджуваного явища.

У найзагальнішому розумінні конкурентоспроможність підприємства - це здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах конкурентного ринку, забезпечуючи стійке становище на ньому та досягнення власних стратегічних цілей за рахунок переваг над конкурентами у сфері якості продукції, ефективності виробництва, інноваційного потенціалу та управлінських компетенцій [3].

У науковій літературі виокремлюють кілька підходів до трактування конкурентоспроможності підприємства.

Результативний підхід розглядає конкурентоспроможність підприємства як «ступінь переваги підприємства над конкурентами за кінцевими результатами діяльності - часткою ринку, прибутковістю, фінансовою стійкістю» [8, с. 81]. Прихильники цього підходу [4, 8] вважають, що конкурентоспроможність є результируючою характеристикою, яку можна виміряти лише порівняно з іншими учасниками ринку.

Ресурсний підхід акцентує увагу на внутрішньому потенціалі підприємства як джерелі конкурентних переваг. За Б. Варнерфельтом [9] та Д. Тісом і авторами [10], стійкі конкурентні переваги формуються на основі унікальних, важко копіюваних ресурсів і компетенцій (концепція VRIN: Valuable - Rare - Inimitable - Non-substitutable, або Цінний - Рідкісний - Невідтворюваний - Незамінний).

Ринковий підхід (М. Портер) пов'язує КСП з позицією підприємства у ринковій структурі галузі та обраною конкурентною стратегією. Конкурентоспроможність виявляється через здатність підприємства успішно протистояти п'яти конкурентним силам галузі: суперництву між існуючими конкурентами, загрозі появи нових учасників, тиску постачальників і покупців, а також загрозі товарів-субститутів [11, с. 46; 12].

Динамічний підхід (Д. Тіс, концепція «dynamic capabilities») наголошує на здатності підприємства своєчасно адаптувати, інтегрувати та рекомбінувати свої компетенції у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Саме ця здатність до динамічної адаптації є основою сталої конкурентоспроможності в умовах невизначеності [12].

Порівняльна характеристика підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства наведена у таблиці 1.

Таблиця 1 - Порівняльна характеристика підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства (далі - КСП)

Підхід	Представники	Суть підходу	Основний вимірник КСП
Результативний	Шевченко Л. [2, с. 14], Хамініч С.Ю. [4, с.41]	КСП розглядається через досягнуті результати діяльності підприємства	Частка ринку, рентабельність реалізації продукції, прибутковість, рентабельність, задоволеність споживача
Ресурсний	Wernerfelt В., Barney J. [9]	КСП - це набір унікальних ресурсів та компетенцій	Вартість ресурсного потенціалу
Ринковий	Портер М. [1]	КСП - це позиція в галузевій структурі та стратегія на ринку	Конкурентна перевага в ланцюгу вартості
Динамічний	Teece D., Pisano G. [10, с. 511]	КСП - це здатність адаптуватись і рекомбінувати ресурси	Динамічні здібності
Комплексний	Должанський І. З., Загорна Т.О. [11, 12]	КСП - це системна характеристика: сукупність ресурсів, позицій на ринках та підхід до управління	Інтегральний показник КСП

Джерело: упорядковано автором на основі [8-12]

Для цілей дослідження у кваліфікаційній роботі найбільш доцільним є комплексний підхід, що інтегрує ресурсний, ринковий і динамічний виміри. У контексті підприємств з видобутку металосировини конкурентоспроможність визначається як здатність підприємства ефективно використовувати власний ресурсний потенціал (запаси, технологію, капітал, людські ресурси) для виробництва та реалізації продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках в умовах конкуренції, забезпечуючи при цьому стійкий фінансовий результат та досягнення стратегічних цілей [13].

Теоретичним фундаментом сучасної концепції конкурентоспроможності є модель «п'яти сил конкуренції» М. Портера (Porter, 1980) [1]. Згідно з нею, прибутковість підприємства в галузі визначається п'ятьма структурними силами: інтенсивністю суперництва між існуючими конкурентами; загрозою появи нових учасників ринку; ринковою владою постачальників; ринковою владою покупців; загрозою з боку товарів-замінників. Чим сильніші ці сили - тим нижча середня рентабельність галузі.

Портер виокремив три базові конкурентні стратегії, що дозволяють підприємству досягнути стійких конкурентних переваг: лідерство за витратами (cost leadership) - мінімізація витрат у галузі; диференціація (differentiation) - створення унікальних характеристик продукту, за які покупець готовий платити більше; фокусування (focus) - концентрація на вузькому сегменті ринку з використанням однієї з двох попередніх стратегій [12].

Для підприємств ринку металосировини, продукція яких є переважно стандартизованим сировинним товаром, стратегія лідерства за витратами є

найбільш природною. Водночас диференціація можлива за рахунок якісних характеристик руди, надійності постачань і сервісної складової. Концепція ланцюга цінності М. Портера визначає конкурентні переваги через оптимізацію кожної ланки: від видобутку і збагачення до логістики і маркетингу [12].

Паралельно з портеровською концепцією розвивалась ресурсна теорія Дж. Барні [9] сформулював критерії ресурсів, здатних генерувати стійку конкурентну перевагу (концепція VRIN): цінність (Valuable) - ресурс дозволяє реалізовувати стратегічні можливості; рідкість (Rare) - ресурс відсутній у конкурентів; складність імітації (Inimitable) - відтворення потребує значних витрат або часу; незамінність (Non-substitutable) - відсутні стратегічно еквівалентні заміники. Для галузі металосировини типовими VRIN-ресурсами є унікальні родовища з високим вмістом металу, власна енергетична інфраструктура та технологічні компетенції збагачення [9].

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, систематизація яких є необхідною умовою ефективного управління нею.

До внутрішніх чинників конкурентоспроможності підприємства відносять ті, що безпосередньо залежать від діяльності підприємства 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 тонну 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 та відповідність стандартам - відповідність параметрів залізорудної сировини вимогам споживачів (металургійних підприємств), наявність міжнародних сертифікатів.

До зовнішніх чинників конкурентоспроможності підприємства відносять ті, що формуються в середовищі функціонування підприємства:

- 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 надкористування, 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 [15; 40].

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 довгостроковій перспективі [16; 19].

Управління конкурентоспроможністю охоплює всі функціональні підсистеми управління підприємством і реалізується на декількох рівнях.

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 [16].

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства реалізується через послідовність взаємопов'язаних етапів:

I етап -Аналіз конкурентного середовища - оцінка галузевої структури (модель п'яти сил Портера), ідентифікація конкурентів і їх стратегій, визначення ключових факторів успіху галузі.

II етап -Оцінка власної конкурентоспроможності - комплексний аналіз ресурсного потенціалу і конкурентних позицій підприємства порівняно з конкурентами за допомогою кількісних методів (багатокутник конкурентоспроможності, матриця BCG, методи бенчмаркінгу).

III етап -Визначення стратегічних пріоритетів - виявлення ключових розривів між поточною і бажаною конкурентною позицією; вибір напрямів нарощування конкурентних переваг.

IV етап -Розробка і реалізація заходів - формування планів підвищення конкурентоспроможності в розрізі функціональних напрямів (виробництво, технологія, маркетинг, персонал, фінанси).

V етап- Моніторинг і коригування - регулярна оцінка досягнутих результатів, порівняння з цільовими показниками і коригування стратегії та тактики [19].

Важливим аспектом теоретичного обґрунтування дослідження є розмежування споріднених, але нетотожних понять: конкурентоспроможності підприємства, конкурентоспроможності продукції та конкурентоспроможності галузі.

Конкурентоспроможність продукції - це здатність товару відповідати вимогам ринку щодо якості, ціни, терміну постачання, сервісу. Є необхідною, але не достатньою умовою конкурентоспроможності підприємства: підприємство може виробляти конкурентну продукцію, але мати фінансові або управлінські проблеми, що підривають його стійкість [14, с.153].

Конкурентоспроможність галузі - інтегральна характеристика сукупності підприємств галузі, що відображає їх здатність виробляти і реалізовувати продукцію на внутрішньому і зовнішньому ринках. Конкурентоспроможність підприємства і галузі перебувають у діалектичному взаємозв'язку: сильні підприємства формують конкурентоспроможну галузь, а галузеві конкурентні умови (технологічний рівень, інфраструктура, регулювання) визначають ресурсну базу для конкурентоспроможності окремого підприємства [15].

У контексті галузі металосировини цей взаємозв'язок є особливо виразним: глобальна конкурентоспроможність українських залізрудних підприємств формується як синтез їх індивідуальних переваг (витрати, якість, логістика) та загальногалузевих умов (геологія родовищ, доступ до портів, тарифна система).

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є невід'ємним елементом системи управління нею, оскільки без об'єктивного вимірювання конкурентних позицій неможливо ані сформулювати обґрунтовані стратегічні цілі, ані контролювати результати управлінських заходів. Проблема полягає в тому, що конкурентоспроможність є складною, багатовимірною категорією, що не піддається безпосередньому спостереженню і вимірюванню, а тому потребує специфічного методичного інструментарію.

У науковій літературі [2; 3; 8;12] запропоновано значну кількість методів і підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Їх систематизація є необхідною передумовою обґрунтованого вибору методики для конкретного дослідження. Залежно від методологічних засад, інформаційної бази та мети оцінювання методи оцінки конкурентоспроможності підприємств поділяють на кілька основних груп.

І група - Матричні методи оцінювання.

Матричні методи дозволяють оцінити конкурентну позицію підприємства на основі двох або більше ключових параметрів і візуально відобразити її у вигляді матриці. Перевага цих методів - наочність і простота інтерпретації; недолік - певний суб'єктивізм при виборі параметрів і визначенні меж квадрантів.

Матриця BCG (Boston Consulting Group) будується у просторі двох координат: відносна частка ринку (вісь X) і темп зростання ринку (вісь Y). Продукти або стратегічні бізнес-одиниці підприємства розміщуються у чотирьох квадрантах: «Зірки» (висока частка, швидкозростаючий ринок), «Дійні корови» (висока частка, повільнозростаючий ринок), «Знаки питання» (низька частка, швидкозростаючий), «Собаки» (низька частка, повільнозростаючий). Для підприємств ринку металосировини застосування BCG-матриці доцільне при аналізі диверсифікованого продуктового портфеля (концентрат, агломерат, обкотиші).

Таблиця 2- Характеристика основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Метод	Основний принцип	Переваги	Недоліки	Доцільність для ГЗК
Матриця BCG	Частка ринку × темп зростання	Наочність, простота	Два параметри, статичність	Аналіз продуктового портфеля
Матриця McKinsey	Привабливість конкурентна позиція ×	Гнучкість, багатофакторність	Суб'єктивність ваг	Стратегічне позиціонування
Багатокутник конкурентоспроможності	Радарна діаграма за факторами	Наочність порівняння	Суб'єктивність параметрів	Зіставлення з конкурентами
Інтегральний показник	Зважена сума часткових оцінок	Агрегованість, динамічний аналіз	Складність визначення ваг	Комплексна оцінка КСП
Бенчмаркінг	Порівняння з лідерами галузі	Об'єктивність, орієнтир для розвитку	Складність отримання даних	Порівняння C1 costs із лідерами
C1 cost curve	Позиція на галузевій кривій витрат	Специфічність для commodity	Обмеженість (лише витрати)	Ключовий метод для залізорудної галузі
Фінансові показники	ROA, ROE, частка ринку	Об'єктивність, доступність даних	Не враховує потенціал	Регулярний моніторинг динаміки

Джерело: складено на основі узагальнення наукових джерел [1-10; 18,19]

Матриця McKinsey / GE-матриця є розширеною версією BCG і будується у просторі «привабливість галузі - конкурентна позиція підприємства». Обидва параметри є інтегральними і розраховуються як зважена сума низки чинників. Матриця McKinsey більш гнучка, ніж BCG, але й більш суб'єктивна - результат суттєво залежить від вибору вагових коефіцієнтів.

Матриця Ансоффа («продукт-ринок») використовується для оцінки конкурентної стратегії у координатах «існуючі/нові продукти × існуючі/нові ринки» і визначає чотири базові стратегії: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація. Для залізорудних підприємств особливо актуальна стратегія розвитку ринку (переорієнтація з традиційних на нові ринки збуту в умовах воєнних обмежень) [2].

II група - Індикаторні (індексні) методи.

Індикаторні методи передбачають розрахунок системи часткових і інтегральних показників (індикаторів), що характеризують різні аспекти конкурентоспроможності підприємства. Перевага - об'єктивність і можливість динамічного аналізу; недолік - складність агрегування різнорідних показників в єдиний індекс.

2.1. Метод багатокутника конкурентоспроможності (радарна діаграма) передбачає відображення оцінок підприємства за низкою конкурентних параметрів у вигляді радіусів правильного багатокутника. Площа отриманого багатокутника є узагальненим показником КСП. Порівняння радарних діаграм підприємства і конкурентів унаочнює конкурентні переваги і слабкості. Для залізорудних підприємств типовими параметрами є: собівартість видобутку, якість концентрату (вміст Fe), надійність постачань, фінансова стійкість, інноваційний потенціал, екологічна відповідність.

2.2. Метод інтегрального показника конкурентоспроможності передбачає розрахунок узагальненого показника як зваженої суми часткових оцінок за окремими чинниками конкурентоспроможності:

$$\text{КСП} = \sum (w_i \times k_i), \quad (1)$$

де w_i - вагові коефіцієнти i -го показника ($\sum w_i = 1$);

k_i - нормалізована оцінка підприємства за i -м показником (як правило, у діапазоні від 0 до 1 або від 0 до 10).

Нормалізація часткових показників здійснюється шляхом порівняння з максимальним значенням серед порівнюваних підприємств або з «еталонним» підприємством. Вагові коефіцієнти визначаються методами експертних оцінок (метод Дельфі, парних порівнянь). Чим ближче інтегральний показник до 1 - тим вища КСП.

2.3. Метод порівняльного аналізу (бенчмаркінг) полягає у систематичному порівнянні ключових показників діяльності підприємства з «найкращими практиками» - лідерами галузі або кращими аналогами. Для залізорудних підприємств об'єктами бенчмаркінгу виступають: витрати на видобуток (C1 costs, USD/т) - порівняно з провідними підприємствами галузі; питома витрата електроенергії (кВт·год/т); коефіцієнт вилучення корисного компонента (для ринку металосировини - заліза); продуктивність праці (т/особу на рік) [13].

ІІІ група - Аналітичні та фінансово-економічні методи.

Аналітичні методи оцінки конкурентоспроможності спираються на аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, передбачаючи, що стійкі конкурентні переваги знаходять відображення у фінансових результатах.

3.1. Метод оцінки на основі показників рентабельності і частки ринку. Базується на припущенні, що конкурентоспроможне підприємство демонструє вищу рентабельність і більшу частку ринку порівняно з конкурентами. Ключові показники: рентабельність продажів (ROS); рентабельність активів (ROA); рентабельність власного капіталу (ROE); частка ринку у натуральному і вартісному виразі; темп зростання частки ринку.

3.2. SWOT-аналіз як метод оцінки конкурентних позицій систематизує сильні і слабкі сторони підприємства (внутрішнє середовище) та можливості і загрози (зовнішнє середовище). Незважаючи на методологічну простоту, якісно проведений SWOT-аналіз дає повноцінну картину конкурентної позиції підприємства, особливо у динаміці.

3.3. Метод аналізу витрат (C1 cost analysis) є специфічним для гірничодобувної галузі і передбачає розрахунок показника C1 - повних грошових витрат на виробництво і доставку одиниці продукції до порту відвантаження (без амортизації і фінансових витрат). Розміщення підприємства на «кривій витрат галузі» (cost curve) визначає його конкурентну позицію: підприємства, розташовані в нижній частині кривої, є найбільш конкурентоспроможними і здатні залишатись прибутковими навіть при мінімальних цінах [18; 19].

Оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю є самостійним і складнішим завданням порівняно з оцінкою поточного рівня конкурентоспроможності. Ефективність управління конкурентоспроможністю відображає не стільки досягнутий рівень конкурентних позицій, скільки якість і результативність управлінських зусиль, спрямованих на їх формування і розвиток.

Концептуально ефективність управління конкурентоспроможністю може бути визначена як відношення приросту конкурентоспроможності підприємства (результату) до витрат ресурсів (управлінських, фінансових, часових), що були використані для його досягнення:

$$E_{\text{укс}} = \Delta \text{КС} / B, \quad (2)$$

де $\Delta \text{КС}$ - приріст інтегрального показника конкурентоспроможності за аналізований період;

B - витрати на заходи з управління конкурентоспроможністю (реструктуризація, модернізація, розвиток персоналу, маркетинг тощо).

На практиці розрахунок ефективності УКС у такій простій формі є проблематичним через складність вимірювання як результату (приросту КСП), так і витрат (розмежування витрат, пов'язаних безпосередньо з УКС). Тому в науковій і практичній діяльності застосовують низку специфічних підходів [19].

Концепція BSC (Р. Каплан і Д. Нортон, 1992) передбачає оцінку ефективності управління підприємством (у тому числі його конкурентоспроможністю) через чотири взаємопов'язані перспективи:

- Фінансова перспектива - показники, що відображають фінансовий результат управління: ROA, ROE, EBITDA, темп зростання виручки, рентабельність продажів.

- Клієнтська перспектива - індикатори ринкових позицій: частка ринку, індекс задоволеності клієнтів (NPS), кількість і утримання клієнтів, рівень повторних замовлень.

- Перспектива внутрішніх процесів - операційна ефективність: питомі витрати видобутку, коефіцієнт корисного використання обладнання (OEE), тривалість виробничого циклу, рівень браку і втрат.

- Перспектива навчання і розвитку - потенціал майбутньої конкурентоспроможності: інвестиції в НДДКР, кількість впроваджених інновацій, індекс залученості персоналу, частка кваліфікованих фахівців [2, 7].

Адаптована до підприємства з видобутку металосировини система BSC може включати такі ключові показники ефективності (KPI) (дані табл. 3).

Таблиця 3 - Адаптована система KPI оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю для підприємства з видобутку металосировини

Перспектива BSC	Стратегічна ціль	KPI	Цільове значення (орієнтир)
Фінансова	Забезпечення прибутковості в умовах волатильності цін	EBITDA margin, %	$\geq 30\%$
Фінансова	Зниження витрат видобутку	C1 cost, USD/т	$\leq$ галузевий медіан
Фінансова	Ефективне використання капіталу	ROA, %	$\geq$ середньогалузевого
Клієнтська	Утримання і розширення бази споживачів	Частка ринку, %	Зростання на 2-3% п.п.
Клієнтська	Відповідність стандартам якості	Вміст Fe у концентраті, %	$\geq 65\%$ (стандарт ЄС)
Клієнтська	Надійність постачань	Відсоток виконання контрактів у строк	$\geq 95\%$
Внутрішніх процесів	Підвищення ефективності видобутку	Коефіцієнт вилучення Fe, %	$\geq 78\%$
Внутрішніх процесів	Енергоефективність	Питома витрата ел/е, кВт·год/т	Зниження на 5% за рік
Внутрішніх процесів	Безпека виробництва	Кількість нещасних випадків на 1 000 осіб	$\leq 1,5$
Навчання і розвитку	Технологічна модернізація	Частка нового обладнання у ОЗ, %	$\geq 40\%$
Навчання і розвитку	Залученість персоналу	Індекс залученості (опитування)	$\geq 70\%$
Навчання і розвитку	Інноваційна активність	Витрати на інновації, % від виручки	$\geq 2\%$

Джерело: упорядковано на основі [2; 15]

IV група - Методи оцінки на основі динаміки конкурентної позиції.

Даний метод передбачає оцінку ефективності УКС через відстеження змін конкурентної позиції підприємства у часі. Якщо внаслідок управлінських заходів підприємство покращило свою конкурентну позицію (зросла частка

ринку, знизились витрати, покращились якісні характеристики), управління можна вважати ефективним.

Для кількісної оцінки динаміки конкурентної позиції розраховується індекс конкурентоспроможності:

$$ІКС = КСП_t / КСП_{t-1}, \quad (3)$$

де КСП_t і КСП_{t-1} - значення інтегрального показника КСП у поточному і базовому періодах відповідно.

ІКС > 1 свідчить про підвищення КСП і може інтерпретуватись як ознака ефективного УКС;

ІКС < 1 - про погіршення конкурентної позиції [7].

4.1. Метод оцінки на основі вартісного підходу (CVA - Competitive Value Analysis)

Вартісний підхід пов'язує ефективність управління конкурентоспроможністю з динамікою ринкової вартості підприємства. Ефективне управління конкурентоспроможністю має генерувати довгострокове зростання вартості бізнесу. Ключові показники: економічна додана вартість (EVA = NOPAT – WACC × Капітал); ринкова капіталізація (для публічних компаній, як-от Ferrexpo); коефіцієнт Тобіна q (q = Ринкова вартість / Балансова вартість); темп зростання ринкової вартості активів.

Для залізорудних підприємств, що є учасниками глобального ринку сировини, ринкова вартість відображає не лише поточні результати, а й очікувані майбутні конкурентні позиції, тому вартісний підхід є стратегічно значущим показником ефективності управління конкурентоспроможністю [2].

4.2. Параметричний метод оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю.

Параметричний метод передбачає оцінку ефективності УКС через порівняння фактичних і цільових (планових) значень ключових параметрів конкурентоспроможності. Ефективність кожного управлінського заходу оцінюється через ступінь досягнення цільового індикатора:

$$E_i = \text{Факт}_i / \text{Ціль}_i \times 100\%, \quad (5)$$

де E_i - ступінь досягнення і-го цільового показника (%).

Інтегральна ефективність управління конкурентоспроможністю розраховується як середньозважена сума часткових оцінок. Перевага методу - чіткий зв'язок між управлінськими рішеннями і результатами, що спрощує ідентифікацію неефективних заходів [17].

У даній кваліфікаційній роботі оцінка конкурентоспроможності буде виконана на матеріалах Приватного акціонерного товариства «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» - одного із промислових гігантів України.

«Юридична адреса: Україна, 50066, Дніпропетровська обл., місто Кривий Ріг, ПРАТ "ЦГЗК. 21 грудня 1961 року був підписаний акт про введення в експлуатацію першої черги підприємства. Цей день офіційно вважається днем

народження Центрального ГЗК Дата державної реєстрації у статусі ПрАТ: 17.01.1997 року.

Основні види діяльності із зазначенням їх найменування та коду за КВЕД:

07.10 - Добування залізних руд;

42.99 - Будівництво інших споруд, н.в.і.у.;

46.12 - Діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами.

Власниками пакетів 5 і більше відсотків акцій ПрАТ «ЦГЗК» є:

1). Metinvest B.V. (Метінвест Б.В.), Нідерланди, реєстраційний номер 24321697, що володіє 593 270 000 штук простих іменних акцій, що складає 50% статутного капіталу;

2). Метінвест Менеджмент Б.В. (Metinvest Management B.V.), Нідерланди, реєстраційний номер 67253598, що володіє 593 270 000 штук простих іменних акцій, що складає 50% статутного капіталу» [21].

Сьогодні (2026 рік) підприємство спеціалізується на виробництві сировини для металургійної промисловості - залізорудного концентрату та окатків.

«Концентрат - продукт збагачення руди, вміст елементів і мінералогічний склад якого відповідають вимогам подальшої металургійної переробки. Концентрат поставляється як товарний продукт і використовується як напівфабрикат для виробництва доменних окатків BF і окатків DR під металізацію, які можна використовувати для виготовлення залізовмісних брикетів HBI. Станом на 01.01.2026 року виробничі потужності з виробництва концентрату ПрАТ «ЦГЗК» - 4,7 млн. т. Комплекс обладнання ЦГЗК дозволяє виробляти високоякісний концентрат із масовою часткою заліза 70.5%, що для України є унікальним рівнем якості» [20].

«Окатики - залізорудний матеріал, що отримується з тонкоподрібнених концентратів шляхом огрудування і зміцнення методом випалу. Доменні окатики з вмістом заліза не менше 65% використовуються для виробництва чавуну в доменних печах. Окатики під металізацію із дозбагаченого концентрату мають вміст заліза не менше 67% і використовуються насамперед для виробництва заліза прямого відновлення (DRI, HBI).

Станом на 01.01.2026 року виробничі потужності з виробництва окатків ПрАТ «ЦГЗК» - 2,3 млн. т. На підприємстві створена перша в Україні технологічна лінія з виробництва висококласних окатків для технології DRI (прямого відновлення заліза) із вмістом заліза понад 67 %» [20].

Основні показники, що характеризують діяльність ПрАТ «ЦГЗК» у 2021-2025 роках наведено у таблиці 4.

З даних таблиці 4 видно, що обсяги реалізації продукції ПрАТ «ЦГЗК» у 2021-2025 роках знижуються на 5,1%, що є негативним чинником та пов'язане із комплексною дією зовнішнього середовища, а саме: військових дій на території України та введення внаслідок цього військового стану.

Таблиця 4 - Основні економічні показники, що характеризують діяльність ПрАТ «ЦГЗК» у 2021-2025 роках

Назва показника	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відх. 2025/2021 р., +/-%
Реалізована продукція, тис. т всього, в т.ч.:	4835	3142	2327	4449	4587	-5,1
концентрат товарний, тис т	2668,5	1000,745	3,72	2152,22	2175,33	-18,48
окатки, тис т	2166,4	2140,893	2323,54	2296,8	2411,96	11,34
Валовий дохід, тис. грн	22545072	14354012	9852828	15830022	15988004	-29,08
Вартість активів, тис. т	13746918	20101066	20727125	27200239	24467719	77,99
Чисельність персоналу, чол.	4368	4053	3808	3484	3737	-14,45
Продуктивність праці, тис т/чол	1,11	0,78	0,61	1,28	1,23	10,90
Собівартість реалізованої продукції	9233036	9726718	8852917	12567425	14333758	55,24
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн/т	0,396	0,700	0,885	0,815	0,882	122,79
Чистий прибуток, тис т	8919978	2117831	-1326661	-648004	-3428076	-138,43

Джерело: складено автором на основі [20, 21, 22]

Динаміка реалізації металосировини ПрАТ «ЦГЗК» за 2021-2025 роки наведена на рис. 1.

Сукупно данні таблиці 4 та данні рисунку 1 демонструють, що виробнича діяльність підприємства не є стабільною: із 2021 року по 2023 рік в результаті військових дій, які наклалися на процеси модернізації виробничих потужностей по випуску концентрату.

Обсяги випуску продукції мають тенденції до зниження. Із 2024 року випуск зростає та у 2025 році він відносно стабілізується, що є результатом як закінчення процесів модернізації, так і сукупною дією антикризових заходів стабілізації виробництва на комбінаті в умовах зупинок поставок, ускладнення логістики та перебоїв із енергопостачанням.

З урахуванням даних рисунку 1, зниження реалізації товарної продукції ПрАТ «ЦГЗК» у натуральному вимірі у 2021-2025 роках на 5,1% не є однозначно негативним фактором.

У табл. 4 видно, що валовий дохід підприємства у досліджуваному періоді знижується на 29,08% після падіння у 2023 році (зниження у даний рік порівняно із попереднім 31,25% (більше ніж на 1/3).

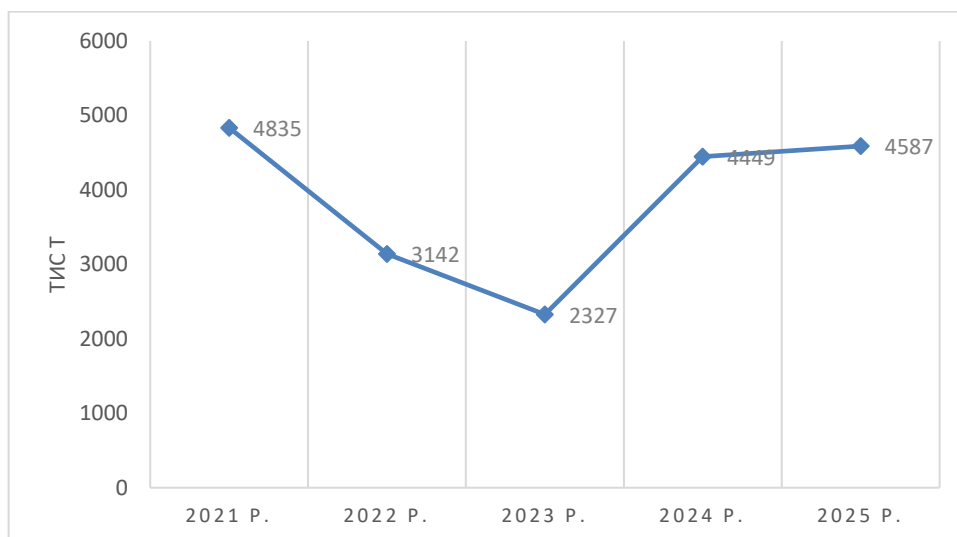


Рисунок 1 - Динаміка реалізації металосировини ПрАТ «ЦГЗК» за 2021-2025 роки, тис. т [21]

Структура реалізації продукції ПрАТ «ЦГЗК» за її видами наведена у таблиці 5.

Таблиця 5 - Структура реалізації металосировини ПрАТ «ЦГЗК» за 2021-2025 роки (за товарними групами), %

Вид продукції	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна, +/-
Концентрат товарний	55,19	31,85	0,16	48,38	47,42	-7,77
Окати	44,8	68,1	99,8	51,6	52,6	7,77
Разом	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	

Джерело: складено автором

З даних табл. 4 та табл. 5 видно, що у виробничій діяльності комбінату простежується два періоди: 2021-2023 роки, коли стрімко скорочується виробництво концентрату (частка у 2023 році даного виду продукції становить 0,16%); 2024-2025 роки, коли випуск концентрату зростає до рівня 47-48% у загальній структурі продукції. За даними [21] можна зробити висновок, що різке падіння у 2023 році - це не технічна аварія, а свідоме стратегічне рішення керівництва через вкрай несприятливу економічну кон'юнктуру (низькі ціни на концентрат, складнощі із логістикою внаслідок військових дій та розташування виробничих потужностей у небезпечній близькості до зони бойового зіткнення, проблеми з електроенергією).

При цьому вартість активів комбінату зростає на 77,99% за п'ять років, що є результатом реалізації антикризової програми, та того, що ЦГЗК «системно працює над модернізацією обладнання та зменшенням енергоємності та собівартості продукції, впроваджуючи інноваційні енергоефективні та виробничі технології» [21].

Чисельність персоналу, який працює на комбінаті щороку скорочується: із 4368 осіб у 2021 році до 3737 осіб у 2025 році. Скорочення становить 14,45%. При цьому показник ефективності використання персоналу - продуктивність

праці, зростає за п'ять років на 10,9%. Скорочення персоналу пов'язане як із внутрішніми причинами - зниження масштабів виробничої діяльності, так і з зовнішніми - міграційні процеси та мобілізація до лав ЗСУ.

При зниженні обсягів реалізації продукції на 5,1%, зниженні вартості реалізованої продукції на 29,08%, собівартість реалізованої продукції ПрАТ «ЦГЗК» зростає на 55,24%, що є однозначно негативним чинником. Як результат - витрати на 1 грн реалізованої продукції ПрАТ «ЦГЗК» за 2021-2025 роки зростають на 122,79% (майже у 2,3 рази). Така тенденція є негативною та призводить до погіршення загальної результативності бізнесу.

У 2021-2022 роках діяльність комбінату була прибутковою, а із 2023 року - ПрАТ «ЦГЗК» діє збитково. За 2021-2025 роки фінансовий результат погіршується майже у 2,4 рази. Причина збитковості - високі витрати на енергетичні ресурси, залежність операційної діяльності від зовнішніх чинників, несприятлива ринкова кон'юнктура (падіння цін на металосировину на європейських та світових ринках).

Отже, за 2021-2025 роки діяльність ПрАТ «ЦГЗК» може бути охарактеризована як кризова, що пов'язане із значними коливаннями обсягів виробничої та реалізаційної діяльності, простоями внаслідок перебоїв із енергопостачанням та недоступністю звичайних ринків збуту концентрату та окатишів; зростанням питомих витрат на виробництво та реалізацію, а також із загальною збитковістю.

Для подальшого дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно охарактеризувати ринок та основних конкурентів.

Діяльність ПрАТ «ЦГЗК» зосереджена на ринку залізорудної сировини для металургійної промисловості.

Ринок залізорудної сировини (металосировини) є структурною основою гірничо-металургійного комплексу (ГМК) України, який традиційно відігравав ключову роль у формуванні валютних надходжень, зайнятості та промислового потенціалу держави. Залізорудна сировина, залізорудні концентрат та окатиші є основними продуктами первинної ланки металургійного ланцюжка, від якої залежить функціонування доменного та сталеплавильного виробництва. Для ПрАТ «Центральний ГЗК» як одного з ключових виробників залізорудних окатишів у Криворізькому басейні розуміння стану й тенденцій цього ринку є необхідною умовою управління конкурентоспроможністю.

Розглянемо тенденції розвитку ринку металосировини за декілька умовних етапів:

I етап: 2021 рік - вихідний період, передумови, базовий рік дослідження.

II етап: початок повномасштабного воєнного вторгнення росії 24 лютого 2022 року.

III етап: 2023 рік - часткове відновлення та структурні зміни.

IV етап: 2024-2025 роки: відновне зростання та нові виклики.

2021 рік став відновним для світової та вітчизняної економіки після пандемічного падіння 2020 року. Зростання глобального попиту на сировинні commodities зумовило значне підвищення цін на залізну руду та продукти її переробки на міжнародних ринках. За підсумками 2021 року Україна виробила

понад 80 млн тонн залізорудної продукції, а експорт металевих руд досяг 7,1 млрд доларів США, що на 61% перевищило показники 2020 року. Залізна руда залишалась найдорожчою статтею українського товарного експорту.

Протягом усього 2021 року кількість активних гірничо-збагачувальних комбінатів у Криворізькому басейні залишалась стабільною. Підприємства - Інгулецький ГЗК, Криворізький залізорудний комбінат, Полтавський ГЗК, Єристівський ГЗК, Північний ГЗК, Центральний ГЗК, Південний ГЗК, АрселорМіттал Кривий Ріг, «Суха Балка» та інші - забезпечували повноцінний цикл видобутку, збагачення та огрудування залізорудної сировини. Більшість підприємств нарощувала інвестиції у технічне оснащення: так, українські металурги у 2021 році збільшили капітальні інвестиції на 48% у річному вимірі [24].

У структурі зовнішньої торгівлі України залізорудна сировина становила близько 23% від загального обсягу металургійного експорту у 2021 році. Головними покупцями виступали Китай, країни ЄС (особливо Словаччина, Чехія, Польща) та Туреччина. На той момент Україна входила до десятки найбільших виробників та експортерів залізорудної продукції у світі [25].

Початок повномасштабного воєнного вторгнення росії 24 лютого 2022 року кардинально змінив ситуацію на ринку металосировини. Сукупний вплив чинників - окупації та знищення стратегічних підприємств, блокади морських портів Чорного та Азовського морів, перебоїв у постачанні електроенергії, зростання транспортних витрат і логістичної перебудови - призвів до безпрецедентного падіння обсягів виробництва та експорту.

Найбільшим структурним ударом по ринку стала втрата Маріупольських підприємств: ММК ім. Ілліча та «Азовсталь» разом забезпечували близько 40% виробництва металопродукції країни. Їх знищення утворило значний дефіцит певних видів сталевого прокату, який надалі заповнювався імпортними постачаннями з Румунії, Словаччини та інших країн ЄС. Виробництво сталі й прокату в цілому по галузі знизилось у 2022 році на 70-72% порівняно з 2021 роком [23].

Блокада росією морських портів фактично перекрила головний канал збуту залізорудного концентрату та окатишів на азійські ринки, насамперед до Китаю. Для Південного ГЗК, який традиційно направляв близько 60% концентрату до Китаю морем, ця ситуація стала критичною: у першій половині 2022 року комбінат був зупинений. Інші підприємства, зокрема АрселорМіттал Кривий Ріг, вимушено скоротили виробництво до мінімуму через дефіцит водопостачання після підриву Каховської ГЕС та в умовах постійних обстрілів об'єктів критичної інфраструктури. Обсяги видимого споживання металопродукції на внутрішньому ринку скоротились щонайменше удвічі - до 2 млн тонн, а ціни на металопродукцію в середньому зросли на 25% [26].

Водночас галузь демонструвала здатність до адаптації. Переорієнтація транспортних потоків на залізничний та річковий маршрути через Польщу, Румунію та Словаччину дозволила частково зберегти експортний потік. Частка ЄС в українському сталевому експорті зросла з 35% у 2021 році до 57% у 2022-му, а в окремі місяці сягала 90%. Розширення потужностей польського порту

Гданськ і поява нових залізничних пунктів пропуску стали інфраструктурними відповідями на виклики воєнної логістики. Разом з тим транспортні витрати для українських підприємств зросли кратно, що суттєво обмежувало конкурентоздатність продукції на азійських ринках.

2023 рік позначився поступовою стабілізацією роботи гірничорудних підприємств. Після нормалізації енергопостачання у лютому 2023 року, коли енергосистема вийшла на бездефіцитний режим, металургія отримала можливість нарощувати обсяги. Негативна тенденція, що тривала протягом зими 2022-2023 років через численні атаки на енергетичну інфраструктуру, була переломлена у березні 2023 року: галузь виробила 527 тис. тонн сталі за місяць, що на 25% більше, ніж у попередньому місяці.

За підсумками 2023 року Україна скоротила експорт залізничної сировини на 26% порівняно з 2022 роком - до 17,75 млн тонн. У грошовому вираженні валютна виручка від експорту ЗРС зменшилась на 39,3%, склавши 1,77 млрд доларів США [25, 27].

«2024 рік став роком значного відновлення кількісних показників галузі. Гірничорудні підприємства майже подвоїли фізичний обсяг експорту залізничної сировини - до 33,7 млн тонн, що на 89,8% перевищило показники 2023 року. Валютна виручка від експорту ЗРС зросла на 58,7%, склавши 2,8 млрд доларів США. Основними покупцями виступали Китай (36,5%), Польща (17,3%) та Словаччина (17,1%), що вказує на поєднання азійського та центральноєвропейського ринків збуту» [23].

«У 2025 році прогнози галузі набули стриманішого характеру. За оцінками GМК Center, обсяг експорту залізничної сировини міг знизитися з 33,6 млн тонн (2024 рік) до близько 27 млн тонн. Серед основних причин - уповільнення попиту на руду в Китаї, посилення конкуренції з боку австралійських та бразильських виробників, які не несуть воєнних ризиків і мають значно нижчі логістичні витрати. Завантаження металургійних підприємств у першому півріччі 2025 року складало близько 45%, практично не змінившись порівняно з 2024 роком. З десяти гірничо-збагачувальних комбінатів, що функціонували до 2022 року, три припинили роботу» [29].

Ринок залізничної сировини України є локаційно концентрованим - основний видобуток зосереджений у Криворізькому залізничному 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 ПрАТ «ЦГЗК» являються: АТ «Південний ГЗК», ПрАТ «Північний ГЗК», ПрАТ «Інгулецький ГЗК», ПрАТ «ПолтГЗК». Усі перелічені підприємства - ключові гравці українського ринку залізничної продукції, розташовані переважно в Криворізькому басейні (окрім ПрАТ «ПолтГЗК»).

Доцільно надати у роботі їх організаційну характеристику.

«Акціонерне товариство «Південний ГЗК» (далі - АТ «ПівдГЗК»). Розташування: м. Кривий Ріг, Сकेлюватське родовище (Дніпропетровська обл.). Перше підприємство серед країн Східної Європи з видобутку відкритим способом і збагачення магнетитових кварцитів з низьким вмістом заліза з отриманням залізорудного концентрату та доменного агломерату. Основна продукція: залізорудний концентрат; агломерат (агломераційний цех ліквідовано у 2021 р., перехід на виробництво DR-окатишів у планах).

Виробнича потужність: видобуток руди - 26 млн т/рік; збагачення - 12 млн т/рік» [32].

Ключові особливості станом на 2025-2026 роки: «близько 60 % концентрату йде на експорт (переважно Китай), решта - внутрішній ринок. Має податкові спори та заставу майна. Фокус на модернізації для DR-сировини» [23, 29].

Приватне акціонерне товариство «Північний ГЗК» (далі - ПрАТ «ПівнГЗК»). Розташування: м. Кривий Ріг (Дніпропетровська обл.). «Одне з найбільших гірничодобувних підприємств у Європі, що має закінчений цикл підготовки залізорудної сировини - залізорудного концентрату (вміст заліза в концентраті марки А1-67,8+%, в концентраті марки А2 - 65,5+%) та обкотишів (вміст заліза 65,0 +%).

Виробничі потужності комбінату розраховано на випуск до 13 млн тонн концентрату на рік та до 8 млн тонн окатків» [31].

Ключові особливості станом на 2025-2026 роки: «повний цикл виробництва. Активно працює, інвестує в модернізацію (DR-окатиші - мета до 4 млн т/рік), енергоефективність (газопоршневі станції, сонячна генерація) та екологію. Стабільний операційний статус серед криворізьких ГЗК» [23, 29].

Приватне акціонерне товариство «Інгулецький ГЗК» (далі - ПрАТ «ІнГЗК»). «Розташування: м. Кривий Ріг, Інгулецьке родовище (Дніпропетровська обл.). Монопродуктове підприємство, основна продукція: залізорудний концентрат (Fe 64-67 %, освоєно до 68-69 %).

Виробнича потужність: видобуток руди - до 70 млн т/рік; збагачення -14,5 млн т концентрату/рік (2 фабрики)» [33].

Ключові особливості станом на 2025-2026 роки: «найбільший виробник концентрату в Україні. З 2024 р. перебуває в простої через високу собівартість, тарифи на логістику та електроенергію. Виробництво мінімальне або відсутнє. Ринки: внутрішній + експорт (Чехія, Словаччина)» [23, 29].

Приватне акціонерне товариство «Полтавський ГЗК» (далі - ПрАТ «ПолтГЗК»). Розташування: м. Горішні Плавні, Полтавська обл. (Єристівське та Біланівське родовища). «Має повний технологічний цикл - від видобутку сирової руди до виробництва залізорудних окатишів. Переробка руди, виробництво концентрату й окатишів здійснюється на переробному комплексі, що включає дробильну та збагачувальну фабрики, а також цех виробництва окатишів. Добування руди здійснюється відкритим способом на Горішнєплавнинсько-Лавриківському родовищі (балансові запаси залізистих кварцитів - понад 1 млрд т). Згідно з міжнародною класифікацією JORC доведені й можливі запаси - 703 млн т.» [35].

Основна продукція - залізорудні окатиші (преміальні та DR-окатиші); частково концентрат [34].

Ключові особливості (2025-2026): Орієнтація на експорт до Європи (Східна та Центральна). Сильні коливання через енергетичні проблеми (зупинки через обстріли інфраструктури) та судові справи (відкриті провадження щодо банкрутства у 2026 р.) [23, 29].

Характеристика основних конкурентів ПрАТ «ЦГЗК» на ринку металосировини (станом на 2025-2026 роки) узагальнена у таблиці 6.

Таблиця 6 - Характеристика основних конкурентів ПрАТ «ЦГЗК» на ринку металосировини (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	Кривий Ріг	Кривий Ріг	Кривий Ріг	Кривий Ріг	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
Проектна потужність	~14-14,5 млн т концентрату/рік	~11-12 млн т концентрату/рік	~14,2 млн т концентрату + ~9 млн т окатишів	~4,7 млн т концентрату + ~2,3 млн т окатишів	~10-12 млн т окатишів
Фактичний статус 2025-2026	Тривалий простій (виробництво мінімальне або відсутнє)	Часткове відновлення, нестабільна робота	Працює на ~100% потужності	Працює на ~100% 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 (ціль ~4 млн т), енергетика	Енергонезалежність	Відновлення після зупинок через енергетику
Основні ризики	Висока собівартість, простій	Логістика, податкові спори	Енергетика, інвестиційні витрати	Енергетика	Обстріли енергетики, судові ризики

Джерело: складено за даними [20, 30, 31-35]

Отже, аналіз учасників ринку залізорудної сировини та їх характеристик показує, що на ринку спільним продуктом є для всіх учасників концентрат, який випускають та реалізують всі учасники ринку. Динаміка місткості ринку металосировини за 2021-2025 роки (внутрішній ринок та експорт) наведена на рисунку 2.

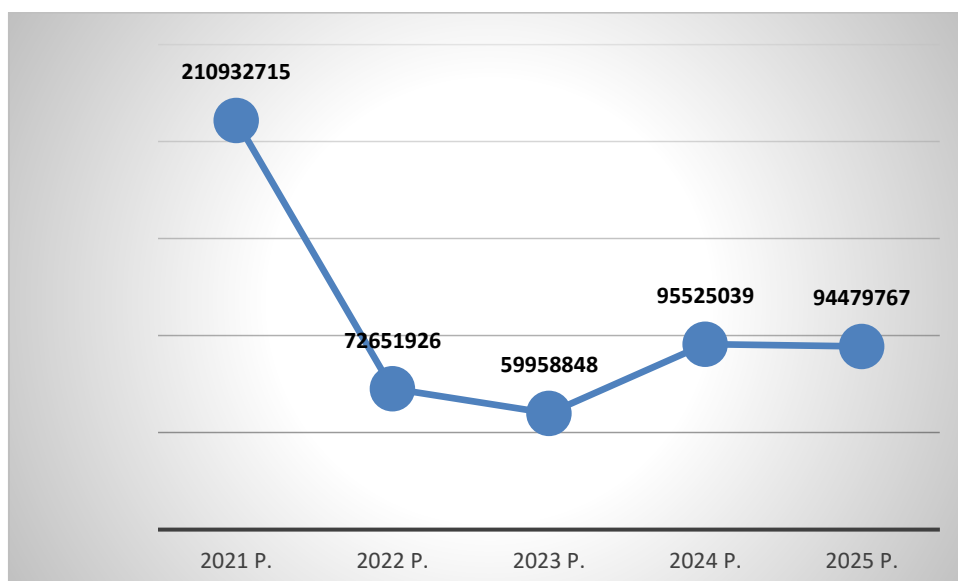


Рисунок 2 - Динаміка продаж металосировини основними учасниками ринку за 2021-2025 роки (місткість ринку)

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.

На наступному етапі дослідження варто проаналізувати розподіл ринкових часток основних учасників ринку (данні таблиці 7, побудовано на основі даних додатку А).

Таблиця 7 - Сегментація ринку металосировини 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 автором

З таблиці 7 видно, що за 2021-2025 роки ПрАТ «ЦГЗК» демонструє приріст ринкової частки на 6,23% та на кінець періоді комбінат контролює 16,92% ринку.

ПрАТ «ІнГЗК» демонструє найбільше падання ринкової частки - 19,26% за п'ять років та на 2025 рік є аутсайдером ринку.

ПрАТ «ПолтГЗК» має стабільну ринкову частку (приріст 1,01% за 2021-2025 роки) яка у 2025 році становить 21,99%.

АТ «ПівдГЗК» за 2021-2025 роки демонструє зростання частки на рівні 1,74% та розмір 26,21%.

ПрАТ «ПівнГЗК» - стабільний лідер ринку, частка якого у 2025 році 34,84%.

Отже, ПрАТ «ЦГЗК» демонструє покращення ринкових позицій та стабільність ринкової частки із 2023 року - приблизно 17%.

Найстабільнішим лідером ринку протягом 2021-2025 років є ПрАТ «ПівнГЗК», який утримує 1 місце у чотирьох 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 та для ПрАТ «ЦГЗК» це означає, що існує можливість покращити свої ринкові позиції. АТ «ПівдГЗК» характеризується високою нестабільністю ринкових позицій, але із тенденцією до покращення.

Таким чином, можна зробити висновок, що ПрАТ «ЦГЗК» демонструє певну ефективність управління ринковою позицією та покращує на 2021-2025 роки своє ринкове становище займаючи IV рейтингову позицію (із п'яти), контролюючи у 2025 році 16,92% ринку залізорудної сировини.

Для визначення особливостей управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку доцільно за даними таблиці 7 розрахувати індекс Хірфіндаля-Хіршмана (ННІ) для ідентифікації типу ринку та типу конкуренції на ньому. Розрахунок:

$$2021 \text{ рік: ННІ} = 10,69^2 + 19,31^2 + 20,98^2 + 24,46^2 + 24,57^2 = 2129,29$$

$$2022 \text{ рік: ННІ} = 19,76^2 + 17,48^2 + 30,99^2 + 12,73^2 + 19,04^2 = 2180,96$$

$$2023 \text{ рік: ННІ} = 16,43^2 + 14,13^2 + 25,13^2 + 11,08^2 + 33,23^2 = 2328,12$$

$$2024 \text{ рік: ННІ} = 16,57^2 + 8,16^2 + 24,82^2 + 20,13^2 + 30,32^2 = 2281,70$$

$$2025 \text{ рік: ННІ} = 16,92^2 + 0,04^2 + 21,99^2 + 26,21^2 + 34,84^2 = 2670,64$$

Аналіз індексу Херфіндала-Хіршмана свідчить про помірну концентрацію ринку металосировини України протягом 2021-2024 років. Значення ННІ коливалося в межах 2129-2328 пунктів, що відповідає помірно-концентрованому ринку. Це означає, що підприємства (у тому числі ЦГЗК) діють в умовах стратегічної взаємозалежності: рішення одного гравця (щодо цін, технологій, обсягів поставок) суттєво впливають на інших, а конкуренція часто відбувається у неціновій формі (якість концентрату та окатишів за вмістом заліза, логістика, модернізація фабрик збагачення).

У 2025 році спостерігається суттєве зростання індексу до 2670,64, що перевищило поріг 2500 і вказує на перехід ринку у стан високої концентрації. Таке зростання концентрації зумовлене, насамперед, збільшенням ринкових часток лідерів - ПрАТ «ПівнГЗК» (34,84 %) та АТ «ПівдГЗК» (26,21 %), а також фактичним виходом з ринку ПрАТ «ІнГЗК» (частка 0,04 %).

Отримані результати дозволяють зробити висновок про посилення олігополістичних тенденцій на ринку залізорудної сировини. Для ПрАТ «ЦГЗК» це означає необхідність посилення конкурентної стратегії, оскільки подальше зростання концентрації ринку може ускладнити доступ до ресурсів, клієнтів та посилити конкурентний тиск з боку найбільших гравців.

На основі даних про ринкові часток підприємств-учасників ринку металосировини (табл. 7) на наступному етапі аналіз буде побудовано матрицю БКГ яка дозволить ідентифікувати ефективність управління конкурентоспроможністю ПрАТ «ЦГЗК» на основі порівняння відносної ринкової частки (частка підприємства / частка лідера (ПівнГЗК = 34,84 %)) та темпів зміни ринкової частки. Отриманий аналіз матриці БКГ для підприємств-учасників ринку металосировини за 2025 рік наведено у таблиці 8.

Таблиця 8 - Позиціонування підприємств учасників ринку металосировини на матриці БКГ у 2025 році

Підприємство	Частка ринку	Відносна частка	Квадрант БКГ	Характеристика
ПрАТ «ПівнГЗК»	34,84%	1	Дійна корова	Лідер ринку, стабільний генератор прибутку
АТ «ПівдГЗК»	26,21%	0,75	Дійна корова	Сильні позиції, висока прибутковість
ПрАТ «ПолтГЗК»	21,99%	0,63	Собака	Середні позиції, низька привабливість
ПрАТ «ЦГЗК»	16,92%	0,49	Собака	Стабільний, але слабкий гравець
ПрАТ «ІнГЗК»	0,04%	0,001	Собака	Фактично вийшов з ринку

У 2025 році ринок металосировини України характеризується домінуванням «Дойних корів» (ПівнГЗК та ПівдГЗК контролюють понад 61 % ринку). Це свідчить про високу концентрацію та зрілість ринку.

ПрАТ «ЦГЗК» потрапляє у квадрант «Собака» - підприємство має стабільну, але недостатню ринкову частку в умовах низького зростання ринку. Для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ЦГЗК» необхідно або інвестувати в зростання частки (перехід у «Зірки»/«Знаки питання»), або оптимізувати витрати для максимізації грошового потоку.

Матриця БКГ для 2021 року наведена у додатку Б.

Порівняння позиції ПрАТ «ЦГЗК» на матриці БКГ 2025 та 2021 року демонструє, що комбінату не вдалося покращити свої ринкові позиції: із позиції «Знаки питання» перейшов у позицію «Собаки», хоч у 2021 році ПрАТ «ЦГЗК» мав можливість перейти в квадрант «Зірки», оскільки ринок стрімко зростав. Однак підприємство не змогло достатньо збільшити свою ринкову частку.

Перехід ЦГЗК з «Знаку питання» у «Собаку» є тривожним сигналом і вказує на необхідність кардинального перегляду стратегії управління конкурентоспроможністю. Підприємству потрібно або активно інвестувати в збільшення ринкової частки та модернізацію (що в умовах військових дій на території Дніпропетровської області доволі ризиково), або перейти до захисної стратегії збереження позицій.

На наступному етапі аналізу буде виконано оцінку основних фінансових показників учасників ринку металосировини за 2021-2025 роки та виконано рейтингування для визначення конкурентної позиції підприємства за даним критерієм. Динаміка показника рентабельності активів підприємств-учасників ринку наведена у таблиці 9.

Таблиця 9 - Рейтинговий аналіз показника рентабельності активів (ROA) для ринку металосировини 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: розрахунок автора

З таблиці 9 видно, що рентабельність активів ПрАТ «ЦГЗК» у 2021-2025 роках знижується на 78,45%: із 64,89% у 2021 році до -13,56% у 2025 році. Таке погіршення вказує на зниження здатності генерувати прибуток на одиницю активів підприємства. Негативна рентабельність активів свідчить про високий ризик втрати фінансової стійкості, оскільки підприємство втрачає внутрішнє джерело самофінансування - прибуток.

Порівняння значення показника ROA ПрАТ «ЦГЗК із середньогалузевим рівнем показує, що до 2025 року комбінат мав показник, вищий за середній на ринку, а у 2025 році - значно нижчий (менше середньогалузевого значення на 4,29%). Це вказує на погіршення ефективності управління активами та фінансовими результатами підприємства.

За результатами аналізу рейтингу можна дійти наступних висновків:

найстабільніший лідер - АТ «ПівдГЗК» у 2021 році показав рекордний ROA (77,10 %), але надалі втратив стабільність;

ПрАТ «ПівнГЗК» демонструє найкращу динаміку в останні роки: у 2023 та 2025 роках посідає 1 місце;

ПрАТ «ЦГЗК» показав сильний результат у 2022 році (1 місце), але у 2025 році опустився на 4 місце;

ПрАТ «ІнГЗК» у 2024 році був лідером, але у 2025 році показав найгірший результат (-23,50 %);

ПрАТ «ПолтГЗК» майже весь період перебуває в нижній частині рейтингу.

Підсумовуючи дані таблиці 8 та таблиці 9 можна зазначити, що перехід ПрАТ «ЦГЗК» з позиції «Знак питання» у матриці БКГ (2021 р.) до позиції «Собака» (2025 р.) повністю підтверджується динамікою ROA. Підприємство втратило здатність ефективно генерувати прибуток зі своїх активів на фоні стагнації ринку та посилення конкуренції з боку ПрАТ «ПівнГЗК» і АТ «ПівдГЗК».

Основні проблеми, які можна констатувати із дослідження зміни показника ROA: значне зниження операційної ефективності після 2022 року; низька стійкість до зовнішніх шоків (енергетична криза, логістичні проблеми, падіння цін на залізничну сировину); слабка конкурентоспроможність порівняно з лідерами галузі, які у 2025 році показують позитивний ROA.

На наступному етапі аналізу з метою оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ «ЦГЗК» буде побудована матриця конкурентного профілю за методикою Competitive Profile Matrix (CPM), яка походить від Фреда Р. Девіда. Для рейтингових оцінок у матриці застосовано 4-бальну шкалу, де оцінка 4 - виразна конкурентна перевага, 3 - невелика, але позитивна перевага, 2 - невелика слабкість, 1 - критична слабкість [7].

Отримана матриця конкурентного профілю наведена у таблиці 10.

З таблиці 10 видно, що на ринку металосировини станом на 2025 рік спостерігається висока нерівномірність конкурентних позицій підприємств-учасників ринку. На ринку склалася типова для олігопольного ринку конкурентна ситуація: ринок контролюють два потужні учасники (це АТ «ПівдГЗК» та ПрАТ «ПівнГЗК») які контролюють значну частину конкурентних переваг, а інші учасники ринку, включно із ПрАТ «ЦГЗК» вимушені боротися за виживання.

З отриманих рейтингових оцінок видно, що беззаперечним лідером ринку металосировини на 2025 рік є ПрАТ «ПівнГЗК» - рейтингова оцінка 3,92 бали та вона значно перевищує оцінки підприємств-учасників.

За результатами побудови матриці конкурентного профілю можна зробити наступні висновки:

- позицію лідера на ринку металосировини займає ПрАТ «ПівнГЗК» - оцінка 3,92 бали (найвищий показник). Підприємство має найвищі оцінки за більшістю ключових факторів успіху (ринкова частка, рентабельність використання активів, стратегічна позиція, операційна стабільність, продуктивний портфель та інвестиційна активність). Це свідчить про стійку конкурентну перевагу даного підприємства.

Таблиця 10 - Матриця конкурентного профілю ринку металосировини

Фактор успіху	Питома вага фактору	Рейтинг/Оцінка				
		ПрАТ «ЦГЗК»	ПрАТ «ІнГЗК»	ПрАТ «ПолтГЗК»	АТ «ПівдГЗК»	ПрАТ «ПівнГЗК»
Ринкова частка	0,25	2 / 0,50	1 / 0,25	3 / 0,75	3 / 0,75	4 / 1,00
ROA (2025)	0,2	1 / 0,20	1 / 0,20	2 / 0,40	3 / 0,60	4 / 0,80
Стратегічна позиція (матриця БКГ)	0,15	1 / 0,15	1 / 0,15	1 / 0,15	4 / 0,60	4 / 0,60
Операційна стабільність	0,15	3 / 0,45	1 / 0,15	2 / 0,30	3 / 0,45	4 / 0,60
Продуктовий портфель	0,1	3 / 0,30	2 / 0,20	4 / 0,40	1 / 0,1	4 / 0,40
Доступ до ринків збуту	0,08	2 / 0,16	1 / 0,08	4 / 0,32	4 / 0,32	3 / 0,24
Інвестиційна активність та модернізація	0,07	3 / 0,21	1 / 0,07	2 / 0,14	3 / 0,21	4 / 0,28
Загальний зважений бал	1,00	1,97	1,1	2,46	3,03	3,92

Джерело: складено автором

- сильний конкурент на ринку - АТ «ПівдГЗК», яке отримало оцінку у матриці 3,03 балів. Посідає друге місце завдяки високій ринковій частці, наявності доступу до ринків збуту (довгострокові контракти із країнами ЄС) та відносно стабільній роботі. Однак поступається ПрАТ «ПівнГЗК» за ROA та продуктивним портфелем (станом на 2025 рік має один вид продукції - концентрат оскільки агломераційне виробництво закрите, фабрика огрудування не побудована);

- середній рівень конкурентної загрози - ПрАТ «ПолтГЗК», яке отримало оцінку 2,46 балів за результатами побудови матриці конкурентоспроможності. Має сильні позиції у продуктивному портфелі (окатиші) та доступі до ринків, але слабка операційна стабільність і низький ROA не дозволяють піднятися вище та сформувати більшу конкурентну силу;

- слабка ринкова позиція - ПрАТ «ЦГЗК», яке за результатами побудови матриці отримало 1,97 балів та має конкурентні переваги у операційній стабільності, продуктивному портфелі та інвестиційній активності. Проте, всі ці напрямки потребують стратегічного зміцнення для доведення до рівня стабільних конкурентних переваг;

- аутсайдер ринку - ПрАТ «ІнГЗК», яке за результатами побудови матриці отримало 1,1 балів та у досліджуваному періоді, перебуваючи на простой фактично втратило актуальну конкурентоспроможність. Проте, відкидати дану конкурентну загрозу не варто, оскільки конкурентний потенціал ПрАТ «ІнГЗК» має значний.

Отже, побудова матриці конкурентного профілю підприємств - учасників ринку металосировини показує, що отриманий результат (1,97 балів) підтверджує, що ПрАТ «ЦГЗК», наразі, має слабку конкурентну позицію на

ринку. Підприємство значно відстає від лідерів (ПрАТ «ПівнГЗК» і АТ «ПівдГЗК») за більшістю критичних факторів успіху, а тому розробка заходів з управління конкурентоспроможністю для даного комбінату є надзвичайно актуальною.

Для оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства критично важливим є побудова багатокутнику конкурентоспроможності, який, для ринку металосировини наведено на рис.3.

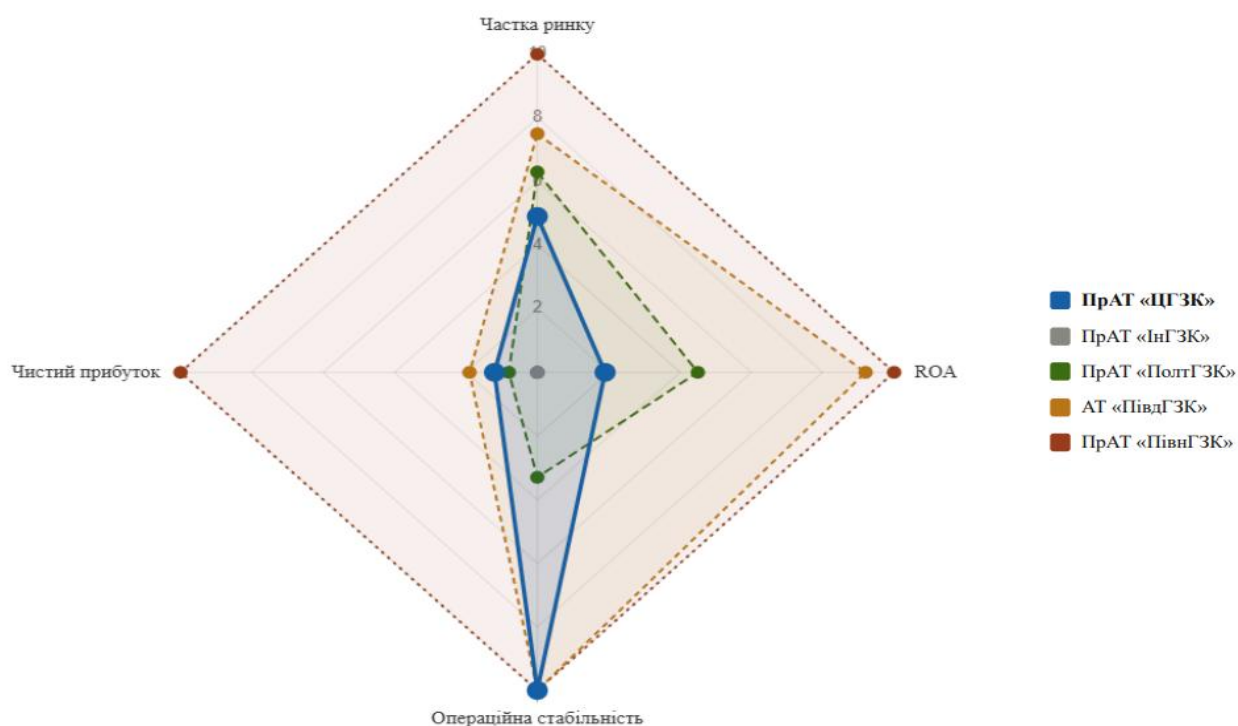


Рисунок 3 - Багатокутник конкурентоспроможності ринку металосировини на 2025 рік

Джерело: побудовано на основі даних [23, 31-35]

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).

Геометрія багатокутника конкурентоспроможності ПрАТ «ЦГЗК» є несиметричною і зміщеною у бік нефінансових осей, що характеризує тип конкурентоспроможності підприємства як операційно стійкий, але фінансово дефіцитний. Площа фігури є значно меншою за аналогічний показник ПрАТ «ПівнГЗК», що в методології багатокутника конкурентоспроможності інтерпретується як нижчий інтегральний рівень конкурентоспроможності.

За даними рис. 3, для ПрАТ «ЦГЗК» доцільним є зміна акцентів управління з утримання обсягів реалізації на підвищення ефективності використання активів та зниження витратоємності виробництва. Пріоритетними напрямками управлінського впливу має стати оптимізація структури витрат,

підвищення рентабельності продажів і логістична оптимізація - заходи, реалізація яких дозволить наблизити фінансовий контур багатокутника до операційного та скоротити розрив з лідером ринку.

Для узагальнення результатів аналізу управління конкурентоспроможністю ПрАТ «ЦГЗК» буде використано методику SWOT-аналізу, результати якого буде покладено в основу пропозицій з удосконалення управління конкурентоспроможністю.

Сильні сторони діяльності ПрАТ «ЦГЗК»:

1). Стабільне виробництво окатків: обсяг зріс з 2 166 до 2 412 тис. т (+11,3% за 2021-2025 рр.) - сегмент демонструє стійкість навіть в умовах війни (+11,3%);

2). Відновлення обсягів реалізації: після критичного падіння 2023 р. (2 327 тис. т) підприємство вийшло на 4 587 тис. т у 2025 р. - майже до рівня 2021 р.

3). Зростання продуктивності праці: показник підвищився з 0,61 тис. т/чол. (2023) до 1,23 тис. т/чол. (2025) - збільшення вдвічі за 2 роки. Це є ознакою ефективного використання потенціалу трудових ресурсів.

4) Приріст вартості активів: зростання з 13,7 до 24,5 млрд грн (+77,9%), свідчить про суттєву матеріально-технічну базу та капітальні інвестиції.

5). Диверсифікована продуктова лінійка: два ключових продукти (концентрат і окатки) зменшують залежність від кон'юнктури одного ринку, дозволяють ефективно управляти ризиками.

6). Операційна гнучкість: підприємство змогло переорієнтувати виробництво в бік окатків під час дефіциту концентрату у 2022-2023 рр., що підтвердило адаптивність чинної системи управління.

Слабкості в діяльності ПрАТ «ЦГЗК»:

1). Хронічна збитковість: чистий прибуток перейшов у збиток у 2023 р. і продовжує погіршуватися - (-3 428 млн грн) у 2025 р. (падіння 138%).

2). Катастрофічне зростання витратомісткості: витрати на 1 грн реалізованої продукції виросли з 0,40 до 0,88 грн/грн (+122,8%) - продукція фактично продається нижче повної собівартості.

3). Різке падіння валового доходу: -29,1% за 5 років (з 22,5 до 16,0 млрд грн) при зростанні собівартості на 55,2% - ножиці між доходами та витратами критично розширюються.

4). Скорочення виробництва концентрату: обсяг впав з 2 669 до 2 175 тис. т (-18,5%) - значна частина потужностей залишається недозавантаженою - 18,5%.

5). Скорочення чисельності персоналу на 14,5%: втрата кваліфікованих кадрів ускладнює відновлення повного виробничого циклу та нарощування обсягів виробничої діяльності.

6). Незбалансоване зростання активів: активи зросли на 77,9% при падінні доходів - ознака низької ефективності використання капіталу, можливе накопичення неліквідних активів.

Можливості зовнішнього середовища для ПрАТ «ЦГЗК»:

1). Зростання частки ринку: ЦГЗК збільшив частку з 10,7% (2021) до 16,9% (2025) +6,2 п.п. - тоді як ІнГЗК фактично вийшов з ринку (0,04%), що відкриває простір для подальшого перерозподілу +6,2 п.п. (стратегічна прогалина, наявна на ринку у 2025 році).

2). Переорієнтація на ринок ЄС: частка ЄС в українському сталевому експорті зросла з 35% до 57% (2022), а ключові покупці - Польща (17,3%) і Словаччина (17,1%) - вже є партнерами галузі. Географічна близькість розсташування виробничих потужностей ПрАТ «ЦГЗК» до залізничних коридорів на Захід є конкурентною перевагою.

3). Відновлення галузевого експорту: у 2024 р. галузь майже подвоїла фізичний обсяг ЗРС-експорту до 33,7 млн т (+89,8%). За умови утримання частки ринку ПрАТ «ЦГЗК» може суттєво наростити абсолютні обсяги відвантажень ($\times 1,9$ по галузі) [27].

4). Вибуття конкурентів: з 10 ГЗК, що працювали до 2022 р., три припинили роботу. ПрАТ «ІнГЗК» скоротив частку з 19,3% до 0,04% - ці обсяги відкриті для перерозподілу між ПрАТ «ЦГЗК» та іншими гравцями.

5). Розвиток залізничної інфраструктури ЄС: розширення пропускної спроможності Гданська, нові залізничні пункти пропуску на польсько-українському кордоні формують стійку інфраструктурну основу для нарощування сухопутного експорту окатків [27, 28, 38].

6). Зростання попиту на окатки в ЄС: перехід європейської металургії на електродугові печі (DRI-технологія) підвищує попит саме на окатки високого ступеня металізації - основний продукт ПрАТ «ЦГЗК», обсяг якого стабільно зростає [27, 28].

Загрози зовнішнього середовища для ПрАТ «ЦГЗК»:

1) У сфері конкуренції панує на ринку концентрату ПрАТ «ПівнГЗК»: конкурент нарощує частку з 24,6% до 34,8% (+10,3 п.п.) і вже є лідером ринку. У поєднанні з АТ «ПівдГЗК» (26,2%) два гравці контролюють 61% у двох - ПрАТ «ЦГЗК» ризикує залишитися у ролі другорядного постачальника.

2). Посилення конкуренції з Австралії та Бразилії: виробники без воєнних ризиків мають значно нижчі логістичні витрати та стабільні морські маршрути. Саме їхній тиск - головна причина прогнозованого падіння українського експорту з 33,6 до ~27 млн т у 2025 р [29].

3) Уповільнення попиту в Китаї: найбільший покупець (36,5% експорту у 2024 р.) знижує споживання руди через структурну трансформацію будівельного сектора. Зниження китайського попиту безпосередньо впливає на світові ціни та обсяги закупівель [29, 30, 37].

4) Воєнні ризики: атаки на енергетику, транспорт і виробничі об'єкти можуть будь-якої миті зупинити виробництво - як це сталося з рядом ГЗК у 2022-2023 рр. [29, 37].

5). Проблеми із логістикою: прикордонні переходи Мостиська II та Чоп хронічно перевантажені. Зростання тарифів «Укрзалізниці» та черги на перестановку колії (1520→1435 мм) підвищують питомі витрати і усувають цінову конкурентоспроможність продукції [29, 38].

6) СВАМ та екологічне регулювання ЄС: запровадження Механізму вуглецевого коригування на кордоні ЄС збільшить вартість поставок для вуглецеємних виробництв.

«СВАМ (Carbon Border Adjustment Mechanism) - це механізм вуглецевого коригування імпорту, запроваджений Європейський Союз, який передбачає: оподаткування імпортованих товарів відповідно до їхнього вуглецевого сліду вирівнювання умов конкуренції між:

- виробниками в ЄС (які платять за викиди CO₂)
- імпортерами з країн, де таких вимог немає або вони слабші

Відсутність верифікованої ESG-звітності та «зеленого» сертифікату на продукцію ускладнить доступ до преміальних сегментів ринку ЄС» [39].

Отримана матриця SWOT-аналізу для ПрАТ «ЦГЗК» наведена у додатку В.

На підставі SWOT-аналізу в рамках розробки заходів із удосконалення управління конкурентоспроможністю доцільно розпочати із стратегічних напрямків забезпечення конкурентоспроможності.

На основі вивчення інформації про діяльність ПрАТ «ЦГЗК», сильних та слабких сторін діяльності, можливостей та загроз середовища діяльності конкурентну стратегію підприємства можна визначити як стратегію фокусування. Підприємство одночасно намагається утримувати два продукти (концентрат - ринок падає, окатки - зростають обсяги попиту) на двох зовнішніх ринках (ринок ЄС і Китаю). Отже, ПрАТ «ЦГЗК» реалізує стратегію фокусування (класифікація конкурентних стратегій М. Портера), в основу якої покладено:

- продуктовий фокус на окатках преміальної якості (DRI-сумісні окатки на які переходять металургійні підприємства ЄС);
- ринковий фокус на географічному сегменті ринку ЄС (Польща та Словаччина забезпечують приблизно 35% експорту комбінату).

Нами не вбачається доцільним зміна стратегії конкурентоспроможності підприємства оскільки діюча стратегія доводить свою результативність у вигляді зростання ринкової частки та поступового відновлення обсягів виробничої діяльності.

SWOT-аналіз ПрАТ «ЦГЗК» виявив суттєву асиметрію між операційним та фінансовим виміром конкурентоспроможності підприємства: воно утримує виробничу стабільність і нарощує ринкову частку, однак не перетворює ці переваги у фінансовий результат. Витратоємність виробництва залишається критично високою, а збитковість набуває системного характеру що з урахуванням виявлених загроз є ознаками кризи із негативними прогнозами розвитку та загострення її проявів у фінансовій сфері.

У стратегічному вимірі підприємство перебуває на перехресті двох сценаріїв:

перший - інерційний - збереження поточної моделі роботи і з поступовим погіршенням фінансових показників і втратою конкурентних позицій під тиском ПрАТ «ПівнГЗК», АТ «ПівдГЗК» та міжнародних постачальників;

другий - трансформаційний - потребує системних управлінських зусиль за трьома напрямками: зниження витратоємності (в тому числі логістичної), нарощування присутності на ринках ЄС (з акцентом на окатки) та підготовки до регуляторних змін (CBAM, ESG).

У роботі пропонується для забезпечення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства реалізувати трансформаційний сценарій, сутність якого розкрита у таблиці 11.

Таблиця 11 - Стратегічні напрями управління конкурентоспроможністю ПрАТ «ЦГЗК» (визначено за результатами SWOT-аналізу)

Горизонт	Тип стратегії	Зміст	Очікуваний ефект
Короткостроковий (до 1 року)	WT антикризова	Антикризова програма відновлення фінансової стійкості; стабілізації персоналу; оптимізація товарної політики (зростання частки окатків)	Зниження витрат, вихід на беззбитковість; зниження відтоку кадрів
Короткостроковий (до 1 року)	ST - захисна	Формування резервних логістичних ланцюгів; страхування військових ризиків	Безперервність поставок металосировини, зниження операційних ризиків
Середньостроковий (1-3 роки)	SO - зростання	Нарощування частки ринку ЄС на основі окатків; оптимізація логістики через сухопутні коридори	Зростання прибутковості
Середньостроковий (1-3 роки)	WO відновлення	Відновлення виробництва концентрату; залучення грантового фінансування ЄС для модернізації	Завантаженість потужностей (приблизно на 20-25%), зниження питомих витрат
Довгостроковий (3-5 років)	WO/WT трансформація	ESG-сертифікація та підготовка до CBAM; можливість виходу на нові ринки	Доступ до преміальних ринків ЄС; підвищення інвестиційної привабливості

Джерело: складено автором

Реалізація пріоритетних SO- та WO-стратегій у середньостроковому горизонті дозволить підприємству перетворити наявні сильні сторони (виробничу гнучкість, відновлені обсяги, зростаючу частку ринку) на фінансово-відчутний результат і закласти основу для сталого конкурентоспроможного розвитку в умовах повоєнного відновлення галузі.

На основі проведеного у кваліфікаційній роботі аналізу розроблено комплексну тактичну програму заходів із підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ЦГЗК», структуровану за шістьма стратегічними напрямками:

1. Фінансова стабілізація діяльності та відновлення прибутковості функціонування комбінату.
2. Нарощення обсягів виробництва і реалізації металосировини та приріст за рахунок цього ринкової частки.
3. Підвищення якості продукції та диференціація продукції за рахунок якості концентрату та окатків які постачаються на зовнішній ринок (країни ЄС).
4. Удосконалення системи управління персоналом та підвищення продуктивності праці персоналу.
5. Інвестиційна активність та модернізація виробничого процесу.
6. Управлінські та системні заходи спрямовані на удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства, забезпечення її стабільності та плановірності.
7. Удосконалення логістики.

Напрямок 1. Фінансова стабілізація діяльності та відновлення прибутковості функціонування.

Критичним завданням першого пріоритету є зниження витратоемності виробництва. Зростання витрат на 1 грн реалізованої продукції з 0,396 у 2021 р. до 0,882 у 2025 р. (у 2,2 рази згідно даних таблиці 4) є найгострішою конкурентною проблемою підприємства. Чинниками, які призвели до зростання собівартості реалізації продукції на 1 грн у 2021-2025 роках є: зростання тарифів на електроенергію, яка займає до 40-50% у структурі виробничих витрат ГЗК; підвищення вартості гірничо-шахтного обладнання та запасних частин; зростання витрат на оплату праці.

Для зниження витрат пропонується двоетапна програма енергоефективності. На першому етапі (тривалість від 6 місяців до 1 року) - продовження існуючої практики впровадження автоматизованих систем обліку та управління електроспоживанням (АСКОЕ), оптимізація режимів роботи агрегатів у нічні тарифні зони, аудит тепловтрат. На другому етапі (від 1 року до 2,5 років) - масштабне впровадження частотно-регульованих приводів на млинах кульового подрібнення, насосному та вентиляційному обладнанні, що у практиці аналогічних підприємств дає 18-25% економії електроенергії по відповідних агрегатах [21].

Реалізація програми дозволить знизити витрати на 1 грн товарної продукції (також витрати на 1 т концентрату та окатків) та покращити показник витрат на 1 грн реалізованої продукції з 0,882 до цільового рівня 0,60-0,65 грн у середньостроковій перспективі, що є необхідною умовою відновлення прибутковості та в умовах галузі є надзвичайно актуальним.

Напрямок 2. Нарощення обсягів виробництва і реалізації металосировини та приріст за рахунок цього ринкової частки.

За оцінкою ключових факторів успіху на матриці конкурентоспроможності (таблиця 10), ринкова частка є найбільш вагомим фактором конкурентоспроможності (питома вага 0,25), і саме за цим показником

ПрАТ «ЦГЗК» має рейтингову оцінку 2, що відповідає 0,50 балам із 1,97 балів загальної конкурентної оцінки. Поточне завдання управління конкурентоспроможності - підвищення ринкової частки як мінімум до третьої позиції у галузі (підняття комбінату у сегментній оцінці на 1 сходинку).

Для цього необхідне, по-перше, відновлення повноцінного виробництва товарного концентрату, яке у 2023 р. впало до критичного рівня 3,72 тис. т (для порівняння - 2 668,5 тис. т у 2021 р.). Хоча у 2024-2025 рр. відбулось певне відновлення, досягнутий обсяг (2 175,3 тис. т у 2025 р.) суттєво поступається довоєнному рівню [21]. По-друге, необхідне подальше нарощення виробництва окатків, яке є більш стійким - зростання на 11,3% за 2021-2025 рр. є позитивною тенденцією, що потребує підтримки.

Диверсифікація ринків збуту є невід'ємною умовою для нарощення ринкової частки.

«Диверсифікація ринків збуту - це стратегічний інструмент управління підприємством, який передбачає розширення територіальних меж збуту, залучення нових груп споживачів або зміну каналів реалізації продукції. Її головна мета - зменшення залежності від конкретного ринку, стабілізація доходів, мінімізація ризиків та підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Це процес виходу на нові географічні ринки, споживчі сегменти або канали збуту для компенсації можливих втрат на основному ринку через коливання попиту, політичні чи економічні кризи» [40, с. 74].

Переорієнтація на ринок ЄС - Словаччина, Польща, Австрія, Чехія дозволить ПрАТ «ЦГЗК» не лише знизити залежність від окремих споживачів, а й вийти на ринки з більш стабільним попитом в умовах відновлення сталевиробництва після світового падіння у 2023-2024 рр [27-29].

Напрямок 3. Підвищення якості продукції та диференціація продукції за рахунок якості концентрату та окатків які постачаються на зовнішній ринок (країни ЄС).

Підвищення вмісту заліза у кінцевій продукції є ключовим напрямом диференціації для ГЗК яке діє на ринку металосировини, що дозволяє вийти за межі цінової конкуренції (чим вища якість продукції - тим вища ціна реалізації). Виробники залізорудної сировини, що пропонують концентрат із вмістом Fe 66-68% та окатки для прямого відновлення (DR-grade), отримують цінову премію у 5-15 USD/т порівняно зі стандартними марками. В умовах впровадження механізму вуглецевого коригування на кордоні ЄС (CBAM з 2026 р.) [39] та зростаючого попиту на «зелену» сталь ця стратегія набуває особливої актуальності. Реалізація цієї групи заходів дозволить отримати конкурентну перевагу не тільки за рахунок ціни, але й за рахунок відповідності екологічним стандартам.

Сертифікація за стандартами ISO 9001 (система менеджменту якості) та ISO 14001 (система екологічного менеджменту) є не лише маркетинговим інструментом, а й реальною умовою доступу до ринків ЄС для ряду категорій продукції [39, 27]. Впровадження цих стандартів сприятиме також вдосконаленню внутрішніх бізнес-процесів підприємства.

Напрям 4. Удосконалення системи управління персоналом та підвищення продуктивності праці персоналу.

Чисельність персоналу підприємства ПрАТ «ЦГЗК» скоротилась із 4 368 чол. у 2021 р. до 3 737 чол. у 2025 р. (-14,5%). Однак продуктивність праці (1,23 тис. т/чол. у 2025 р.) лише на 10,9% перевищує рівень 2021 р. (1,11 тис. т/чол.) і залишається суттєво нижчою від рівня 2024 р. (1,28 тис. т/чол.). Цільовий показник на 2027 р. 1,50-1,60 тис. т/чол. може бути досягнутий через поєднання автоматизації рутинних технологічних процесів, системного навчання персоналу та впровадження цільових КРІ по підрозділах.

Впровадження системи матеріального стимулювання, що пов'язує рівень оплати праці з операційними та фінансовими результатами роботи підрозділу і підприємства в цілому, є необхідною умовою формування внутрішньої мотивації до підвищення продуктивності. Особливо важливим це є в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів гірничої галузі та конкуренції за персонал з іншими промисловими підприємствами регіону та міста Кривий Ріг.

Напрям 5. Інвестиційна активність та модернізація виробничого процесу.

Аналіз ключових факторів успіху (табл. 10) показав, що за показником «інвестиційна активність та модернізація» ПрАТ «ЦГЗК» займає третю позицію (рейтинг 3), що є відносно слабким результатом на тлі лідера - ПрАТ «ПівніЗК» (рейтинг 4). Стрімке зростання вартості активів - з 13,7 млрд грн у 2021 р. до 24,5 млрд грн у 2025 р. (+78%) - свідчить про переоцінку активів, а не про фактичне нарощення інвестицій у модернізацію.

Середньострокова інвестиційна програма на 2026-2028 рр. має бути спрямована насамперед на:

- оновлення кар'єрної техніки (самоскидів БелАЗ та екскаваторів), вік якої критично впливає на продуктивність та витрати на ремонт;

- реконструкцію секцій збагачувальної фабрики для підвищення якості та виходу концентрату;

- впровадження предиктивного технічного обслуговування на основі цифрових систем моніторингу стану обладнання (PdM) [20, 21].

В умовах збитковості діяльності комбінату актуальним є питання джерел фінансування заходів модернізації та інвестиційної програми ПрАТ «ЦГЗК» загалом. Також для фінансування даних заходів пропонується: залучення грантового фінансування ЄС для технічної модернізації, використання статусу асоційованого члена ЄС та програм підтримки відновлення України (Ukraine Facility) для залучення пільгового фінансування модернізації виробничого обладнання та зниження енергоємності.

Напрям 6. Управлінські та системні заходи спрямовані на удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства, забезпечення її стабільності та плановірності.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства є неможливим без відповідного вдосконалення системи управління нею. Аналіз виявив, що поточна система управління конкурентоспроможністю ПрАТ «ЦГЗК» характеризується недостатньою системністю:

- відсутній регулярний кількісний моніторинг конкурентних позицій за ключовими факторами успіху;
- не налагоджено порівняльний бенчмаркінг з конкурентами;
- реакція на зміни конкурентного середовища є переважно реактивною, а не проактивною, що призводить до втрат часу, втрат ініціативи.

Пропонована система управління конкурентоспроможністю включає такі взаємопов'язані елементи:

1. Стратегічний рівень:

затвердження Стратегії підвищення конкурентоспроможності на три роки з щорічним переглядом;

включення конкурентоспроможності як окремого стратегічного пріоритету до системи збалансованих показників (BSC) підприємства.

2. Аналітичний рівень:

- щоквартальний моніторинг позицій підприємства за системою ключових факторів успіху на основі публічної звітності конкурентів та ринкової статистики;

річне оновлення матриці конкурентного профілювання;

SWOT-аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища не рідше одного разу на рік.

3. Операційний рівень:

деталізація стратегічних цілей у вигляді щорічних планів заходів по кожному з напрямів конкурентоспроможності;

призначення відповідальних за виконання та встановлення KPI для кожного підрозділу.

4. Рівень моніторингу та контролю:

щомісячне відстеження виконання плану заходів;

квартальна звітність перед керівництвом про стан конкурентних позицій;

зворотний зв'язок та коригування планів при суттєвих відхиленнях.

Організаційним забезпеченням системи управління конкурентоспроможністю має стати виокремлення відповідної функції у структурі планово-економічного відділу або відділу стратегічного розвитку ПрАТ «ЦГЗК». Залежно від наявних ресурсів це може бути або окремий фахівець з аналізу конкурентоспроможності, або відповідна функціональна група у складі існуючого підрозділу.

Інформаційним підґрунтям системи є:

регулярний моніторинг відкритої звітності конкурентів (SMIDA, Мінфін);

галузевої статистики (GMK Center, Укрметалургпром);

цін на залізорудну сировину на світових ринках (Platts, Metal Bulletin);

технічних регламентів ЄС щодо імпорту металосировини [41, с. 58-60].

Напрямок 7. Окремою групою напрямків забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «ЦГЗК» є логістика та її розвиток відповідно до умов які склалися в Україні в період повномасштабного вторгнення. Аналіз операційних даних ПрАТ «ЦГЗК» за 2022-2024 роки [20-23] свідчить про суттєве зростання питомих логістичних витрат на одну тону відвантаженої продукції. Якщо до 2022 року частка логістики у собівартості залізничного

відвантаження в напрямку ЄС становила близько 18-22%, то в 2023-2024 рр. цей показник зріс до 31-38% внаслідок:

- переходу на колію з шириною 1435 мм (стандарт UIC) через перевантаження або зміну рухомого складу, що створює технологічні простоти;
- хронічного перевантаження прикордонних переходів та черг на перестановку вагонних візків;
- зростання залізничних тарифів «Укрзалізниці» на напрямках до ЄС;
- жорсткіших фітосанітарних і митних вимог країн-членів ЄС у перехідний період асоціації [36-38, 42].

Вказані чинники безпосередньо знижують конкурентоспроможність ПрАТ «ЦГЗК» порівняно з постачальниками з Бразилії, Австралії та Швеції, які мають налагоджені морські маршрути або прямий залізничний доступ до портів ЄС. Таким чином, оптимізація логістики є критичним заходом для утримання існуючої клієнтської бази та залучення нових споживачів у ЄС.

В рамках даного напрямку пропонується провести комплексну оптимізацію системи управління експортними відвантаженнями ПрАТ «ЦГЗК» до країн ЄС шляхом реалізації двох взаємопов'язаних напрямків:

1). Укладання довгострокових контрактів із залізничними операторами країн ЄС (операторами Польщі та Словачії, експорт до яких планується).

Підписання рамкових угод із польським оператором PKP Cargo та словацьким ZSSK Cargo на умовах «take-or-pay» на 3-річний термін дозволить:

- гарантувати пріоритетний доступ до рухомого складу стандарту 1435 мм для перевезення котунів і концентрату;
- зафіксувати тарифи на перевезення з прив'язкою до індексу цін виробника (PPI) країн-членів ЄС, що знижує волатильність логістичних витрат;
- отримати статус «пріоритетного вантажовідправника», що скорочує час обробки вагонів на прикордонних переходах на 15-20% [21].

2). Впровадження системи попереднього електронного декларування (Pre-Arrival Notification System). Інтеграція ERP-системи підприємства (SAP), яка використовується на ПрАТ «ЦГЗК» з інформаційними системами митних органів Польщі (PUESC) та Словаччини (eDovoz) через стандарт обміну даних XML/EDI відповідно до вимог Регламенту ЄС № 952/2013 [45].

Узагальнення розроблених тактичних заходів удосконалення управління конкурентоспроможністю ПрАТ «ЦГЗК» здійснено у таблиці 12.

Таблиця 12 - Узагальнення розроблених тактичних заходів удосконалення управління конкурентоспроможністю ПрАТ «ЦГЗК»

Назва заходу	Очікуваний результат
1	1
<i>1. Фінансова стабілізація діяльності та відновлення прибутковості функціонування комбінату</i>	
Впровадження автоматизованих систем обліку та управління електроспоживанням (АСКОЕ), оптимізація режимів роботи агрегатів у нічні тарифні зони, аудит тепловтрат; масштабне впровадження частотно-регульованих приводів на млинах кульового подрібнення, насосному та вентиляційному обладнанні	КФУ за рахунок витрат - зниження витрат на 1 грн реалізованої продукції із 0,882 грн до 0,6-0,65 грн

Продовження табл. 12

1	2
<i>2. Нарощення обсягів виробництва і реалізації металосировини та приріст за рахунок цього ринкової частки</i>	
відновлення повноцінного виробництва товарного концентрату до довоєнних обсягів; подальше нарощення виробництва окатків преміум-якості; переорієнтація на ринок ЄС - Словаччина, Польща, Австрія, Чехія	Зниження залежності від одного-двох споживачів; зростання ринкової частки ЦГЗК до 25-27%
<i>3. Підвищення якості продукції та диференціація продукції за рахунок якості концентрату та окатків які постачаються на зовнішній ринок (країни ЄС)</i>	
Підвищення вмісту заліза у кінцевій продукції (концентрат із вмістом Fe 66-68% та окатки для прямого відновлення (DR-grade)); Сертифікація за стандартами ISO 9001 (система менеджменту якості) та ISO 14001 (система екологічного менеджменту)	Формування конкурентної переваги за рахунок ціни та за рахунок відповідності екологічним стандартам
<i>4. Удосконалення системи управління персоналом та підвищення продуктивності праці персоналу</i>	
Впровадження системи матеріального стимулювання, що пов'язує рівень оплати праці з операційними та фінансовими результатами роботи підрозділу і підприємства в цілому	Зниження плинності кадрів; зростання залученості та продуктивності
<i>5. Інвестиційна активність та модернізація виробничого процесу</i>	
Розробка та реалізація середньострокової інвестиційної програми: оновлення кар'єрної техніки, реконструкція збагачувальних секцій; Партнерство з «Метінвест Холдинг» щодо спільного фінансування стратегічних інвестицій та використання синергій холдингу	Підвищення надійності обладнання; зниження питомих операційних витрат на 10-15%; доступ до позикових ресурсів та технологічної експертизи холдингу за нижчою вартістю
<i>6. Управлінські та системні заходи спрямовані на удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства, забезпечення її стабільності та плановірності</i>	
Впровадження системи стратегічного маркетингу та управління конкурентоспроможністю: регулярний моніторинг КФУ, оновлення стратегії щорічно; розробка та затвердження трирічного плану розвитку конкурентних переваг за кожним із 7 КФУ	Підвищення реактивності управління; структурований перехід від реактивного до проактивного управління конкурентоспроможністю
<i>7. Удосконалення логістичної діяльності</i>	
Укладання довгострокових контрактів із залізничними операторами країн ЄС; впровадження системи попереднього електронного декларування (Pre-Arrival Notification System)	Ритмічна відправка металосировини замовникам із ЄС

Джерело: упорядковано автором за даними [20, 21, 36-45]

Реалізація запропонованої програми заходів дозволить суттєво покращити конкурентні позиції ПрАТ «ЦГЗК» за всіма ключовими факторами успіху. У додатку Г наведено прогноз зміни рейтингових оцінок підприємства до 2027 р. порівняно з фактичним станом 2025 р.

Відповідно до прогнозу, реалізація комплексу заходів дозволить підвищити загальний зважений бал конкурентоспроможності ПрАТ «ЦГЗК» з 1,97 до 2,97, що означатиме перехід підприємства з аутсайдерської позиції в галузі до рівня вище середнього та наближення до рівня АТ «ПівдГЗК» (3,03 бали у 2025 р.).

Найбільші зміни очікуються за такою складовою ключових факторів успіху як ROA (+0,40 балів), що відображає пріоритетність завдання відновлення прибутковості через зниження витрат на 1 грн реалізованої

продукції. Суттєве покращення прогнозується також за ринковою часткою (+0,25 балів) та операційною стабільністю (+0,15 балів).

На рівні фінансових показників реалізація програми має забезпечити відновлення позитивного чистого фінансового результату у плановому році, зниження показника витрат на 1 грн реалізованої продукції до рівня 0,60-0,65 грн, зростання продуктивності праці до 1,50-1,60 тис. т/чол. та збільшення загального обсягу реалізації до 5 000-5 200 тис. т на рік.

Слід зазначити, що наведений прогноз ґрунтується на припущенні про поступову стабілізацію виробничої діяльності та зовнішнього середовища. Реалізація результатів значною мірою залежить від динаміки цін на залізорудну сировину на світових ринках, стану енергопостачання та загальної макроекономічної ситуації в Україні в умовах воєнного часу та відновлення.

ВИСНОВКИ

У науковій літературі виокремлюють кілька підходів до трактування конкурентоспроможності підприємства: результативний, ресурсний, ринковий, динамічний та комплексний підхід.

У дослідженні встановлено, що конкурентоспроможність визначається як здатність підприємства ефективно використовувати власний ресурсний потенціал (запаси, технологію, капітал, людські ресурси) для виробництва та реалізації продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках в умовах конкуренції, забезпечуючи при цьому стійкий фінансовий результат та досягнення стратегічних цілей.

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, систематизація яких є необхідною умовою ефективного управління нею.

До внутрішніх чинників конкурентоспроможності підприємства відносять ті, що безпосередньо залежать від діяльності підприємства та можуть бути цілеспрямовано змінені: виробничо-технологічний потенціал, ресурсна база, витратна ефективність, фінансова стійкість, управлінський та інноваційний потенціал, якість продукції та відповідність стандартам.

До зовнішніх чинників конкурентоспроможності підприємства відносять ті, що формуються в середовищі функціонування підприємства: кон'юнктура ринку товарів та послуг, регуляторне середовище, інфраструктурні чинники, воєнно-безпекове середовище.

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 довгостроковій перспективі.

Управління конкурентоспроможністю охоплює всі функціональні підсистеми управління підприємством і реалізується на декількох рівнях.

Стратегічний рівень управління конкурентоспроможністю передбачає визначення довгострокових конкурентних цілей, вибір базової конкурентної стратегії (згідно підходу М. Портера), 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.

Важливим аспектом теоретичного обґрунтування дослідження є розмежування споріднених, але нетотожних понять: конкурентоспроможності

підприємства, конкурентоспроможності продукції та конкурентоспроможності галузі.

Конкурентоспроможність продукції - це здатність товару відповідати вимогам ринку щодо якості, ціни, терміну постачання, сервісу. Є необхідною, але не достатньою умовою конкурентоспроможності підприємства: підприємство може виробляти конкурентну продукцію, але мати фінансові або управлінські проблеми, що підривають його стійкість.

Конкурентоспроможність галузі - інтегральна характеристика сукупності підприємств галузі, що відображає їх здатність виробляти і реалізовувати продукцію на внутрішньому і зовнішньому ринках. Конкурентоспроможність підприємства і галузі перебувають у діалектичному взаємозв'язку: сильні підприємства формують конкурентоспроможну галузь, а галузеві конкурентні умови (технологічний рівень, інфраструктура, регулювання) визначають ресурсну базу для конкурентоспроможності окремого підприємства.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є невід'ємним елементом системи управління нею, оскільки без об'єктивного вимірювання конкурентних позицій неможливо ані сформулювати обґрунтовані стратегічні цілі, ані контролювати результати управлінських заходів. Проблема полягає в тому, що конкурентоспроможність є складною, багатовимірною категорією, що не піддається безпосередньому спостереженню і вимірюванню, а тому потребує специфічного методичного інструментарію.

У науковій літературі запропоновано значну кількість методів і підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Основні групи методів оцінки конкурентоспроможності:

I група - Матричні методи оцінювання (Матриця BCG, Матриця McKinsey / GE, Матриця Ансоффа).

II група - Індикаторні (індексні) методи - передбачають розрахунок системи часткових і інтегральних показників (індикаторів), що характеризують різні аспекти конкурентоспроможності підприємства. До них належать: метод багатокутника конкурентоспроможності (радарна діаграма), метод інтегрального показника конкурентоспроможності, метод порівняльного аналізу (бенчмаркінг).

III група - Аналітичні та фінансово-економічні методи - спираються на аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, передбачаючи, що стійкі конкурентні переваги знаходять відображення у фінансових результатах. До них належать: метод оцінки на основі показників рентабельності і частки ринку, SWOT-аналіз, метод аналізу витрат (C1 cost analysis).

IV група - Методи оцінки на основі динаміки конкурентної позиції: метод оцінки на основі вартісного підходу, параметричний метод оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю.

Оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю є самостійним і складнішим завданням порівняно з оцінкою поточного рівня конкурентоспроможності. Ефективність УКС відображає не стільки досягнутий рівень конкурентних позицій, скільки якість і результативність управлінських зусиль, спрямованих на їх формування і розвиток.

У даній кваліфікаційній роботі оцінка конкурентоспроможності виконана на матеріалах Приватного акціонерного товариства «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» - одного із промислових гігантів України. Аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «ЦГЗК»

Діяльність ПрАТ «ЦГЗК» зосереджена на ринку залізорудної сировини для металургійної промисловості. Підприємство спеціалізується на виробництві сировини для металургійної промисловості - залізорудного концентрату та окатків.

За 2021-2025 роки діяльність ПрАТ «ЦГЗК» може бути охарактеризована як кризова, що пов'язане із значними коливаннями обсягів виробничої та реалізаційної діяльності, простоями внаслідок перебоїв із енергопостачанням та недоступністю звичайних ринків збуту концентрату та окатків; зростанням питомих витрат на виробництво та реалізацію, а також із загальною збитковістю.

Ринок залізорудної сировини (металосировини) є структурною основою гірничо-металургійного комплексу (ГМК) України, який традиційно відігравав ключову роль у формуванні валютних надходжень, зайнятості та промислового потенціалу держави. Залізорудна сировина, залізорудні концентрат та окатиші є основними продуктами первинної ланки металургійного ланцюжка, від якої залежить функціонування доменного та сталеплавильного виробництва. Для ПрАТ «Центральний ГЗК» як одного з ключових виробників залізорудних окатишів у Криворізькому басейні розуміння стану й тенденцій цього ринку є необхідною умовою управління конкурентоспроможністю.

Проведене дослідження тенденцій розвитку цільового ринку за 2021-2025 роки показало, що українська гірничо-металургійна галузь пройшла шлях від пікових показників 2021 року до критичного спаду в 2022-му, спричиненого втратою активів та блокадою морських шляхів. Завдяки успішній адаптації логістики до європейських маршрутів галузь продемонструвала значне відновлення експорту у 2024 році. Проте у 2025 році сектор зіткнувся з викликами у вигляді зниження глобального попиту та посилення конкуренції, що вимагає перегляду стратегій розвитку. Загалом стійкість індустрії дозволила їй зберегти присутність на світовому ринку, попри надвисокі логістичні витрати та воєнні ризики.

Ринок залізорудної сировини України 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 ПрАТ «ЦГЗК» являються: АТ «Південний ГЗК», ПрАТ «Північний ГЗК», ПрАТ «Інгулецький ГЗК», ПрАТ «ПолтГЗК». Усі перелічені підприємства - ключові гравці українського ринку залізорудної продукції, розташовані переважно в Криворізькому басейні (окрім ПрАТ «ПолтГЗК»).

Аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «ЦГЗК» дозволив дійти наступних висновків:

1. Сегментація ринку показала, що за 2021-2025 роки ПрАТ «ЦГЗК» демонструє приріст ринкової частки на 6,23% та на кінець періоду комбінат контролює 16,92% ринку. ПрАТ «ІнГЗК» демонструє найбільше падання ринкової частки - 19,26% за п'ять років та на 2025 рік є аутсайдером ринку. ПрАТ «ПолтГЗК» має стабільну ринкову частку (приріст 1,01% за 2021-2025 роки) яка у 2025 році становить 21,99%. АТ «ПівдГЗК» за 2021-2025 роки демонструє зростання частки на рівні 1,74% та розмір 26,21%. ПрАТ «ПівнГЗК» - стабільний лідер ринку, частка якого у 2025 році 34,84%.

2. Динамічне дослідження індексу Херфіндаля - Хіршмана показало, що підприємства-учасники ринку (у тому числі ЦГЗК) діють в умовах стратегічної взаємозалежності: рішення одного гравця (щодо цін, технологій, обсягів поставок) суттєво впливають на інших, а конкуренція часто відбувається у неціновій формі (якість концентрату та окатишів за вмістом заліза, логістика, модернізація фабрик збагачення).

3. Метод побудови матриці БКГ показав, що у 2025 році ринок металосировини України характеризується домінуванням «Дойних корів» (ПівнГЗК та ПівдГЗК контролюють понад 61 % ринку). Це свідчить про високу концентрацію та зрілість ринку. ПрАТ «ЦГЗК» у 2025 році потрапляє у квадрант «Собака» - підприємство має стабільну, але недостатню ринкову частку в умовах низького зростання ринку.

Перехід ЦГЗК з «Знаку питання» у 2021 році у «Собаку» у 2025 році є тривожним сигналом і вказує на необхідність кардинального перегляду стратегії управління конкурентоспроможністю. Підприємству потрібно або активно інвестувати в збільшення ринкової частки та модернізацію (що в умовах військових дій на території Дніпропетровської області доволі ризиково), або перейти до захисної стратегії збереження позицій.

4. Рейтинговий аналіз показника рентабельності активів (ROA) показав, що у 2021-2025 роках підприємство втратило здатність ефективно генерувати прибуток зі своїх активів на фоні стагнації ринку та посилення конкуренції з боку ПрАТ «ПівнГЗК» і АТ «ПівдГЗК» (за рейтинговим значенням ROA ПрАТ «ЦГЗК» у 2025 році має 4 з 5 місць).

5. Побудова матриці конкурентного профілю підприємств - учасників ринку металосировини показує, що отриманий результат (1,97 балів) підтверджує, що ПрАТ «ЦГЗК», наразі, має слабку конкурентну позицію на ринку. Підприємство значно відстає від лідерів (ПрАТ «ПівнГЗК» і АТ «ПівдГЗК») за більшістю критичних факторів успіху, а тому розробка заходів з управління конкурентоспроможністю для даного комбінату є надзвичайно актуальною.

6. Геометрія багатокутника конкурентоспроможності ПрАТ «ЦГЗК» є несиметричною і зміщеною у бік нефінансових осей, що характеризує тип конкурентоспроможності підприємства як операційно стійкий, але фінансово дефіцитний. Площа фігури є значно меншою за аналогічний показник ПрАТ

«ПівнГЗК», що в методології багатокутника конкурентоспроможності інтерпретується як нижчий інтегральний рівень конкурентоспроможності.

На основі вивчення інформації про діяльність ПрАТ «ЦГЗК», сильних та слабких сторін діяльності, можливостей та загроз середовища діяльності конкурентну стратегію підприємства можна визначити як стратегію фокусування. Підприємство одночасно намагається утримувати два продукти (концентрат - ринок падає, окатки - зростають обсяги попиту) на двох зовнішніх ринках (ринок ЄС і Китаю). Отже, ПрАТ «ЦГЗК» реалізує стратегію фокусування (класифікація конкурентних стратегій М. Портера), в основу якої покладено:

- продуктовий фокус на окатках преміальної якості (DRI-сумісні окатки на які переходять металургійні підприємства ЄС);
- ринковий фокус на географічному сегменті ринку ЄС (Польща та Словаччина забезпечують приблизно 35% експорту комбінату).

Нами не вбачається доцільним зміна стратегії конкурентоспроможності підприємства оскільки діюча стратегія доводить свою результативність у вигляді зростання ринкової частки та поступового відновлення обсягів виробничої діяльності.

На основі проведеного у кваліфікаційній роботі аналізу розроблено комплексну тактичну програму заходів із підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ЦГЗК», структуровану за шістьма стратегічними напрямками:

1. Фінансова стабілізація діяльності та відновлення прибутковості функціонування комбінату.
2. Нарощення обсягів виробництва і реалізації металосировини та приріст за рахунок цього ринкової частки.
3. Підвищення якості продукції та диференціація продукції за рахунок якості концентрату та окатків які постачаються на зовнішній ринок (країни ЄС).
4. Удосконалення системи управління персоналом та підвищення продуктивності праці персоналу.
5. Інвестиційна активність та модернізація виробничого процесу.
6. Управлінські та системні заходи спрямовані на удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства, забезпечення її стабільності та плановірності.
7. Удосконалення логістики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату та забезпечити її стійкість. Пер. з англ. Київ: Просвіта, 2005. 715 с.
2. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків : Право, 2022. 312 с.
3. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навчальний посібник. Київ: Професіонал, 2016. 448 с
4. Хамініч С. Ю., Мілютін О. О. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства за результатами бенчмаркінгового аналізу. *Економіка підприємства та управління*. 2025. № 2. С. 40-48.
5. Войчак А., Камишніков Р. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2015. №2. С. 50-53.
6. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Пер. з англ. В. С. Гуля. Київ: Україна, 1994. 319с.
7. Наливайко А. П. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія / [А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова та ін.]; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ : КНЕУ, 2017. 418 с.
8. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
9. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 1984. 5(2), P. 171-180
10. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1991. № 18(7). P. 509-533. URL: <http://www.jstor.org/stable/3088148> (дата звернення: 10.03.2026).
11. Должанський І. З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. С. 75.
12. Михайлик, О. М. Давидчук М. С. Конкурентоспроможність підприємства та шляхи її підвищення. *Інтернаука. Серія : Економічні науки*. 2025. № 2 (94). С. 59-65.
13. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
14. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства : сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2 (58). С. 152-161.
15. Лашкун Г. А. Оцінка конкурентоспроможності гірничозбагачувального підприємства [Текст] : дис. ... канд. екон. наук / Г. А. Лашкун. - Київ, 2021.
16. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «Конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/61>

17. Адамик В., Вербицька Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Економіки*. 2018: № 23. С. 69-78.
18. Чорна К. В. Стратегічний аналіз у системі заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2022. Вип. 40. С. 45-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2022_40_16
19. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації : підручник. Київ : «Кондор», 2009. 470 с.
20. Сайт ПрАТ «ЦГЗК». URL: <https://cgok.metinvestholding.com/uk-ua/about-us/>
21. Інформація для акціонерів та стейкхолдерів ПрАТ «ЦГЗК». URL: <https://cgok.metinvestholding.com/uk-ua/about-us/shareholders-info/>
22. Приватне акціонерне товариство "Центральний гірничо-збагачувальний комбінат" - аналітика діяльності. URL: <https://clarity-project.info/edr/00190977/market-analytics>
23. Сайт аналітики гірничо-металургійного комплексу України gmk.center.ua. URL: <https://gmk.center.ua/analitics/>
24. Зовнішня торгівля України в 2021 році: Сировинна економіка. Бізнес Цензор. 20 січня 2022. URL: https://biz.censor.net/resonance/3310713/syrovynna_ekonomika_scho_kupuvala_i_prodavala_ukrayina_v_2021_rotsi (дата звернення: 05.04.2025).
25. Важкі часи для металургії. Економічна правда. 16 лютого 2024. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/02/16/710004/> (дата звернення: 05.04.2025).
26. Залізорудна промисловість України. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Залізорудна_промисловість_України (дата звернення: 05.04.2025).
27. Агапова В. Що відбувається з металургією в Україні? Forbes Ukraine. 27 червня 2023. URL: <https://forbes.ua/money/eksport-metaloproduktii-vpravutrichi-shcho-viyna-zminila-v-ukrainskikh-metalurgiv-yaki-davali-osnovnikh-pritok-valyuti-v-kraiu-27062023-14446> (дата звернення: 05.04.2025)
28. Стан галузі металургії у 2024 році. The Page. 10 травня 2024. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/stan-galuzi-metalurgiyi-u-2024-roci> (дата звернення: 05.04.2025).
29. Ukraine Rebar Market 2024-2025: Structural Transformations, Key Players and Adaptation Strategies. Blog Mehbud. 29 грудня 2025. URL: <https://blog.mehbud.com.ua/en/other/ukraine-rebar-market-report/> (дата звернення: 05.04.2025).
30. 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).
31. Сайт Приватне акціонерне товариство "Північний гірничо-збагачувальний комбінат. URL: <https://sevgok.metinvestholding.com/uk-ua/about-us/shareholders-info/particular-info/>
32. Сайт Південний ГЗК. URL: <https://www.ugok.com.ua>
33. Сайт Інгулецький ГЗК. URL: <https://ingok.metinvestholding.com/uk-ua/about-us/>

34. Сайт Приватне акціонерне товариство «Полтавський ГЗК» . URL: https://www.ferrexpo.ua/FPM/FPM_Contacts
35. Приватне акціонерне товариство «Полтавський ГЗК» . URL: <https://gmcenter.com.ua/manufacture/poltavskij-gzk/>
36. Укрпромзовнішпекспертиза. Огляд ринку залізничної сировини: 2024-2025. Київ, 2025. 48 с.
37. S&P Global Commodity Insights. Iron Ore Market Outlook Q1 2025. New York, 2025. URL: <https://www.spglobal.com/commodityinsights> (дата звернення: 14.04.2025).
38. Акціонерне товариство «Укрзалізниця». Звіт про діяльність за 2024 рік. Київ, 2025. URL: https://www.uz.gov.ua/about/investors/annual_reports (дата звернення: 11.04.2025).
39. Регламент (ЄС) № 2023/956 Європейського Парламенту та Ради від 10 травня 2023 року про встановлення механізму вуглецевого коригування на кордоні (СВАМ). *Офіційний журнал Європейського Союзу*. 2023. L 130. С. 52-104.
40. 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.
41. Науменко Ю.В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті відновлення економіки України. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2025. № 1 (31). С. 53-61. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2025/No1/53.pdf>
42. Головні тренди логістики на 2026 рік, що формують нову епоху галузі. URL: <https://haski.ua/blog/golovni-trendy-logistyky-na-2026-rik-shho-formuyut-novu-epohu-galuzi>
43. Євген Перес Баро. Як бізнесу знизити логістичні ризики у 2026 році: виклики та рішення. URL: https://blog.liga.net/user/peres_baro/article/58931
44. RailData (офіційна платформа обміну залізничними даними в Європі). URL: <https://www.raildata.info>
45. Regulation (EU) No 952/2013 of the European Parliament and of the Council of 9 October 2013 laying down the Union Customs Code. *Official Journal of the European Union*. 2013. L 269. P. 1-101. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32013R0952>

ДОДАТОК А

Динаміка обсягів продаж на ринку металосировини основних учасників, тис. грн.

Підприємст-во	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 / 2021 рр., +-
ПрАТ «ЦГЗК»	22545072	14354012	9852828	15830022	15988004	-29,08
ПрАТ «ІнГЗК»	40723708	12696756	8474300	7793635	40300	-99,90
ПрАТ «ПолтГЗК»	44243547	22513941	15065640	23707648	20775232	-53,04
АТ «ПівдГЗК»	51603393	9252212	6640997	19233528	24758609	-52,02
ПрАТ ПівнГЗК»	51816995	13835005	19925083	28960206	32917622	-36,47
Разом	210932715	72651926	59958848	95525039	94479767	-55,21

Додаток Б
Позиціонування підприємств - учасників ринку металосировини на матриці БКГ у 2021 році

Підприємство	Частка ринку	Відносна частка	Квадрант БКГ	Характеристика
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	Зірка	Сильні позиції у зростаючому ринку
ПрАТ «ІнГЗК»	19,31%	0,79	Зірка	Хороші позиції, але поступається лідерам
ПрАТ «ЦГЗК»	10,69%	0,44	Знак питання	Низька частка, але на зростаючому ринку - потенціал для інвестицій

Додаток В
Матриця SWOT-аналізу діяльності ПрАТ «ЦГЗК»

S- Сильні сторони	О - Можливості
- Зростання виробництва окатків +11,3% (2021-2025) - стабільний продуктовий сегмент - Відновлення загальних обсягів реалізації до 4 587 тис. т (майже рівень 2021 р.) - Подвоєння продуктивності праці: 0,61 → 1,23 тис. т/чол. за 2023-2025 рр. - Зростання вартості активів: зростання до 24,5 млрд грн (+77,9%) - Диверсифікована продуктова лінійка (концентрат та окатки) - Операційна гнучкість	- Зростання частки ринку +6,2 п.п. (10,7% → 16,9%); вихід ІнГЗК відкрив вільні обсяги - Переорієнтація збуту на ЄС: частка зросла з 35% до 57%; - Відновлення галузевого експорту ×1,9 у 2024 р. (до 33,7 млн т) - Вибуття 3 з 10 ГЗК - перерозподіл ринкових часток між гравцями, що залишились - Розвиток залізничної інфраструктури ЄС - Зростання попиту на окатки в ЄС через перехід металургії на DRI-технологію
W- Слабкі сторони	Т - Загрози
- Хронічна збитковість. - Високі витрати на 1 грн виручки та тенденція їх зростання - Падіння валового доходу -29,1% при зростанні собівартості +55,2% - критичні «ножиці витрат» - Скорочення виробництва концентрату та недозавантаження виробничих потужностей - Скорочення персоналу та втрата кваліфікованих кадрів - Низька ефективність використання активів	- Домінування ПівнГЗК (34,8%) та ПівдГЗК (26,2%) = 61% ринку - ризик втрати позицій другорядного постачальника - Конкуренція Австралії та Бразилії: нижчі логістичні витрати та морські маршрути без воєнних ризиків - Уповільнення попиту в Китаї - Воєнні ризики - Перевантаження прикордонних переходів яке ускладнює логістику - Вуглецеве мито в ЄС і відсутність ESG-сертифікації

Джерело: складено автором на основі [20, 23, 27, 28, 36, 38]

Додаток Г
Прогнозні зміни матриці конкурентного профілю ринку
металосировини

Фактор успіху (КФУ)	Питома вага	2025 р. (факт)	прогноз	Зміна
Ринкова частка	0,25	2 / 0,50	3 / 0,75	0,25
ROA	0,2	1 / 0,20	2 / 0,40	0,2
Стратегічна позиція (матриця БКГ)	0,15	1 / 0,15	2 / 0,30	0,15
Операційна стабільність	0,15	3 / 0,45	4 / 0,60	0,15
Продуктовий портфель	0,1	3 / 0,30	4 / 0,40	0,1
Доступ до ринків збуту	0,08	2 / 0,16	3 / 0,24	0,08
Інвестиційна активність та модернізація	0,07	3 / 0,21	4 / 0,28	0,07
Разом	1	1,97	2,97	1,00