

DOI 10.32782/2786-8559/2024-5-1  
УДК 339.137.22

**Бенчук Сергій Олександрович**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Рівненський державний гуманітарний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8152-6843>

**Дейнега Інна Олександрівна**

доктор економічних наук, професор,  
Рівненський державний гуманітарний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5006-190X>

**ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ  
ВИРОБНИКІВ ЦЕМЕНТНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ  
ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

*Метою статті є дослідження та аналіз конкурентних переваг виробників цементної галузі з використанням моделі «п'яти сил Портера», враховуючи сучасні економічні та соціальні тенденції, які впливають на формування конкурентних переваг. Особливу увагу приділено інтеграції в модель «п'яти сил Портера» додаткової «сили» – впливу держави, яка є суттєвою для розуміння конкурентного середовища в Україні та інших країнах із подібними економічними умовами. Дослідження сприятиме глибшому розумінню конкурентного середовища у цементній галузі, що дозволить виробникам більш ефективно формувати та реалізовувати конкурентні стратегії, забезпечуючи своє стійке зростання та успішну діяльність на ринку. Цей підхід також дозволяє об'єктивніше оцінити рівень рентабельності, можливостей і ризиків у галузі цементного виробництва, а також адаптувати конкурентні стратегії виробників до реалій конкретної держави. Проведений аналіз підкреслює важливість державного впливу та необхідність додаткових теоретичних і практичних розробок для формування конкурентних переваг підприємств у сучасних умовах. Дослідження факторів впливу на інтенсивність конкуренції у цементній галузі дозволив встановити, що поява нових вітчизняних виробників на ринку цементу України малоімовірна, проте є можливість завезення цементу із Туреччини. На сьогодні ці процеси децю відтерміновані у часі через запровадження Україною ввізного мита. Оскільки основний вплив на собівартість мають вартість енергоносіїв та вартість доставки цементу та сировинних матеріалів, то з метою зменшення впливу постачальників варто використовувати власні вагони, що дозволяє здешевити перевезення більше, ніж на 40%. Покупці цементу мають незначний вплив на інтенсивність конкуренції, оскільки основними покупцями є підприємства, що випускають бетонні, залізобетонні, газобетонні вироби і які чутливі до якості цементу та ритмічності постачання. Зменшення обсягів пропозиції цементу на ринку значно зменшує вплив покупців. Товарів-замінників щодо цементу поки що не має, а існують лише напрацювання в цьому напрямку, тому вплив зі сторони цієї сили відсутній. Кількість конкурентів на вітчизняному ринку цементу не значна, присутній реальний лідер ринку.*

***Ключові слова:** конкурентні переваги, «п'ять сил Портера», державне регулювання, виробники цементу, маркетингова стратегія, цементна галузь.*

**Serhii Benchuk, Inna Deineha**

Rivne State University of Humanities

**A STUDY OF THE COMPETITIVE ADVANTAGES  
OF CEMENT INDUSTRY MANUFACTURERS IN CONDITIONS  
OF ECONOMIC INSTABILITY**

*The purpose of the article is to research and analyze the competitive advantages of cement industry manufacturers using the «Porter's Five Forces» model, taking into account the current economic and social trends that affect the formation of competitive advantages. Special attention is paid to the integration into the model of «Porter's five forces» of an additional «force» – the influence of the state, which is essential for understanding the competitive environment in Ukraine and other countries with similar economic conditions. The study will contribute to a deeper understanding of the competitive environment in the cement industry, which will allow manufacturers to more effectively formulate and implement competitive strate-*

gies, ensuring their sustainable growth and successful operations in the market. This approach also makes it possible to more objectively assess the level of profitability, opportunities and risks in the field of cement production, as well as to adapt the competitive strategies of manufacturers to the realities of a specific state. The conducted analysis emphasizes the importance of state influence and the need for additional theoretical and practical developments for the formation of competitive advantages of enterprises in modern conditions. The study of the factors influencing the intensity of competition in the cement industry allowed us to establish that the appearance of new domestic producers on the cement market of Ukraine is unlikely, but there is a possibility of importing cement from Turkey. Today, these processes are somewhat delayed due to the introduction of import duties by Ukraine. Since the main influence on the cost is the cost of energy carriers and the cost of delivery of cement and raw materials, in order to reduce the influence of suppliers, it is worth using own wagons, which allows to reduce the cost of transportation by more than 40%. Buyers of cement have little influence on the intensity of competition, since the main buyers are enterprises that produce concrete, reinforced concrete, aerated concrete products and are sensitive to the quality of cement and the rhythm of supply. A decrease in the supply of cement on the market significantly reduces the influence of buyers. There are no substitute products for cement yet, and there are only developments in this direction, so there is no influence from this force. The number of competitors in the domestic cement market is not significant, there is a real market leader.

**Keywords:** competitors advantages, Porter's five forces, government regulation, cement manufacturers, marketing strategy, cement industry.

**Вступ.** У сучасних умовах питання оцінки конкурентних переваг підприємств набуває гостроти та особливої актуальності. Конкурентна перевага визначає здатність підприємства успішно функціонувати на ринку, задовольняючи потреби споживачів та забезпечуючи стійке економічне зростання. Проте у науковій та практичній сферах все ще існує багато невизначеностей та дискусій щодо методів і критеріїв оцінки конкурентної переваги.

Однією з основних проблем є відсутність єдиної, загальноприйнятої методології оцінки конкурентної переваги, що враховувала б різноманітні аспекти діяльності підприємства: фінансові показники, рівень інновацій, якість продукції та послуг, ефективність управління, маркетингові стратегії та інші важливі фактори. Застосовувані методики часто фокусуються на окремих аспектах, не надаючи цілісної картини ринкового бізнес-середовища.

У даний час головною ознакою управління кожного бізнесу, в тому числі і цементного, є можливість досягнення стійких конкурентних переваг, але різкі зміни умов господарювання створюють перешкоди для подальшого створення та нарощування цих переваг. Усе це обумовлює необхідність додаткових розробок у теоретичних і науково-практичних поглядах на формування конкурентних переваг з огляду як на традиційну, так і сучасну інноваційну ринкову концепцію конкурентних переваг підприємства.

Різке погіршення економічної ситуації в Україні призвело до збільшення активності споживачів щодо пошуку найбільш вигідних пропозицій, у тому числі й за ціною. Тенденція щодо зниження споживчих можливостей населення відбивається на рівні попиту та посиленні конкуренції на ринку. Зменшення попиту та погіршення фінансового стану змушує підприємства зосередитися

на збереженні існуючих клієнтів, які мають найбільшу цінність з точки зору отримання прибутку.

**Матеріали та методи.** Проблематика конкурентних переваг була досліджена багатьма вченими та експертами в галузі економіки, стратегічного управління та бізнесу.

Одним із найвпливовіших економістів і теоретиків стратегічного управління є Майкл Портер (Michael Porter), робота якого «Конкурентна перевага: Створення та підтримка вищої ефективності» («Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance») є класичною у цій сфері. Він розробив модель «п'яти сил Портера» (Porter's Five Forces), що використовується для аналізу рівня конкуренції в галузі та визначення її привабливості з точки зору прибутковості.

Відомими дослідниками питань конкуренції також є Д. Барні, Г. Хамел та Сі Кей Прахалад, Ф. Котлер. Свій внесок у дослідження питань традиційної і сучасної концепції формування конкурентних переваг зробили вітчизняні вчені та економісти С. Ілляшенко, Т. Каленюк, О. Дейнега, Е. Сисоєва та ін.

Метою цієї статті є дослідження та аналіз конкурентних переваг виробників цементної галузі з використанням моделі «п'яти сил Портера», що враховують сучасні тенденції в економічному і соціальному житті країни та які впливають на формування конкурентних переваг. Особливу увагу буде приділено інтеграції додаткового фактора – впливу держави, що є суттєвим для розуміння конкурентного середовища в Україні та інших країнах з подібними економічними умовами.

Це дослідження сприятиме глибшому розумінню конкурентного середовища у цементній галузі, що дозволить виробникам більш ефективно формувати та реалізовувати свої конкурентні стратегії, забезпечуючи стійке зростання та успішну діяльність на ринку.

**Результати.** Поява нових тенденцій в соціально-економічному просторі суспільства в цілому сприяли подальшому розвитку зазначених теорій щодо формування конкурентних переваг. У теперішній час існують два основні напрями ринкової концепції конкурентних переваг: традиційний або класичний, який є найбільш опрацьованим і широко використовуваним в Україні, та інноваційний, де формування конкурентних переваг пов'язується із створенням самим підприємством майбутніх ринків. Останній не набув широкого розповсюдження в Україні, але натомість активно використовується провідними зарубіжними компаніями.

Слід зазначити, що вперше ідея стійкої конкурентної переваги з'явилася в 1984 р., коли Д. Дей [1, с. 56] запропонував типи стратегій, які можуть підтримувати конкурентні переваги підприємств. Однак, сама концепція та поняття «конкурентна перевага» були розкриті М. Портером у 1985 р. у його формулюваннях основних типів конкурентних стратегій фірми (лідерство у витратах і диференціація, фокусування (на вузьких ринкових сегментах), а також між широким і вузьким полем діяльності на ринку з урахуванням ресурсів підприємства [2, с. 65-72].

Узагальнення існуючих підходів до визначення сутності конкурентних переваг підприємства сприяв виокремленню таких підходів до розкриття їх сутності [3]:

- факторно-результативний (отримання конкурентних переваг підприємством на засадах ефективності чи результативності використовуваної сукупності факторів з урахуванням їх якості);
- компетентнісний (джерелом конкурентних переваг підприємства є його ключові компетенції та наявні ресурси);
- ціннісно-орієнтований (у забезпеченні конкурентних переваг підприємства акцент зміщується на врахування його ціннісних властивостей);
- маркетинговий (прирівнювання конкурентоспроможності підприємства до конкурентоспроможності його продукції, а отже, формування конкурентних переваг підприємства відбувається у розрізі асортименту продукції);
- ресурсний (основою конкурентних переваг будь-якого підприємства є його ресурси);
- процесний (кожна конкурентна перевага підприємства розглядається як певний процес забезпечення його конкурентоспроможності).

Враховуючи, вагомий внесок М. Портера вважаємо за доцільне провести аналіз конкурентних переваг виробників цементної галузі на основі «п'яти сил Портера» [3, с. 22].

Аналіз «п'яти сил Портера» – це корисний інструмент стратегічного планування як для бізнес-планування, так і для ринкового планування, особливо, коли мова йде про розуміння рівня

конкурентоздатності бізнесу в певній галузі. Цей аналіз оцінює рівень рентабельності, можливостей та ризику на основі 5 ключових факторів у галузі.

Модель «п'яти сил», як вважає частина її опонентів, у тому числі англійський дослідник Я. Гордон, у сучасних умовах є дуже спрощеною, до неї треба включити щонайменше ще один важливий суб'єкт ринку – державу, яка суттєво впливає на рівень конкуренції в галузі, на вибір конкурентної стратегії і формування компаніями конкурентних переваг [4, с. 323]. Погоджуючись у цілому з цим твердженням та враховуючи той факт, що в модель легко можна додати фактор корупції і врахувати бізнес-реалії конкретної держави, проведемо аналіз, актуалізувавши суттєвий вплив держави на виробників такого стратегічного продукту, як цемент.

Знайти баланс у цій моделі означає отримати прибутковість, втратити його – отримати збитки, вийти з ринку або стати банкрутом під час входу на нього.

Першою силою, що розглядає М. Портер є «Нові конкуренти». Цементна галузь є дуже специфічним та громіздким виробництвом, енергоємним та металомістким. Відкриття нових потужностей навіть на вже діючих підприємствах є справою не одного року. Так, наприклад, при проектуванні та побудові печей по сухому способу виробництва на CRH та Івано-Франківськ цемент знадобилося від 3 до 5 років [5].

Щонайменше дві компанії вже мають готові плани будівництва додаткових печей для випалу клінкеру [6], проте на сьогоднішній день ці проекти «заморожені» і жоден із чотирьох діючих виробників українського цементу не планує інвестувати у будівництво нових печей і нових гравців на ринку не очікується.

Кілька років тому суттєвий вплив на вітчизняних виробників цементу мав імпорту цементу з Туреччини, білорусі (рб), росії (рф) та Молдови. Нещодавно в цю ситуацію втрутилася держава та обмежила імпорту цементу шляхом введення ввізного мита. Відтак, міжвідомча комісія з міжнародної торгівлі (МКМТ) ухвалила рішення про застосування антидемпінгового мита з липня 2019 року на п'ять років у розмірі 114,95% з товару походженням з рф; 57,03% – з товару походженням з рб; 94,46% – з товару походженням з Республіки Молдова. Також у 2021 було введено мито на цемент походженням із Туреччини у розмірі 32,64-50,54% залежно від виробника [7].

Як видно з цих даних, держава намагається захистити національного виробника шляхом введення мит на імпортований цемент і не враховувати факт втручання держави у цей процес було б великою помилкою. Чи продовжать дію цих мит з липня є поки невідомим. Прогнозованою подією

є те, що з рб та рф цемент в Україну поїде не скоро, проте імпорту цементу з Туреччини є більш реальною ситуацією. Відповідно виробники в Україні повинні серйозно поставитись до можливого допуску турецького цементу та врахувати ці реалії у своїх планах на наступні періоди. Загрози відкриття нових цементних виробництв в Україні поки немає.

Другою силою, яку вважає за необхідне врахувати М. Портер є «Ринкова сила постачальників». Вона дозволяє оцінити наскільки постачальники контролюють ринки: якою мірою вони спроможні впливати на ціну і якість продукції або послуг. Чим більше на ринку продавців і чим менший їхній потенційний вплив, тим легше вибрати контрагента, отримати знижку або пільгову ціну та утримувати видатки компанії на певному рівні.

Собівартість цементу за останні три роки суттєво зросла. За даними «Укрцементу», з 2020 року зростання вартості енергоносіїв становило понад 200%, вугілля – 280%, перевезень – 317%. При цьому енергоносії та логістика становлять 72% у структурі собівартості виробництва цементу [8].

Виходячи з цієї інформації, стає зрозумілим, що основний вплив на собівартість мають вартість енергоносіїв та вартість доставки цементу та сировинних матеріалів.

Ринок енергоносіїв із початку повномасштабного вторгнення зазнав суттєвого впливу з боку держави. На сьогоднішній день всі цементні заводи у якості палива використовують вугілля, що до 2022 року постачалось із шахт Донецької та Луганської областей. Після військової агресії рф на сході країни в Україні почалася глибока криза вугледобувної промисловості, адже внаслідок військових дій поступово скорочувалася кількість вугілля, яке видобувається у найбільшому басейні – Донецькому. На непідконтрольних територіях залишилися більшість шахт, яка приносила левову частку прибутку для країни. Постійні обстріли підконтрольної території суттєво ускладнювали колишній робочий режим шахт, що залишилися [8]. Відбулося стрімке зростання цін на яке вплинути виробники цементу суттєво не могли. Відповідно можна зробити висновок, що постачальники вугілля мають дуже

суттєвий вплив на ринок і на кінцеву ціну продукції. Те саме стосується постачання електроенергії та газу, хоча їх вплив на собівартість значно менший.

Щодо вартості перевезень слід зазначити, що виробники мають можливості для пошуку варіантів здешевлення. Для прикладу розглянемо перевезення «Укрзалізницею». Для такого перевезення по максимуму використовуються або власні (орендовані) вагони, або вагони «Укрзалізниці» (УТЛЦ). Тариф на власних вагонах на 40% менше від тарифу на вагони УТЛЦ, що дозволяє суттєво зменшити ціну на доставку як сировини для виробництва, так і цементу для клієнта. Порівняння залізничних тарифів на вагони-цементовози до деяких станцій наведено у табл. 1.

Як видно з представлених даних, використання власних вагонів дозволяє здешевити перевезення більше, ніж на 40%, що є дуже важливо для будь-якого виробника бетону чи бетонних виробів. При виборі постачальників інших, менш значущих компонентів для виробництва цементу, є можливість аналізувати та обирати з великої кількості підприємств, проте такого суттєвого впливу на кінцеву собівартість вони не мають. Аналіз таких постачальників потребує більш детального підходу, що буде зроблено в подальшому.

Третьою силою, що визначає інтенсивність конкуренції на ринку є «Ринкова сила покупців». На одному ринку покупці можуть легко змінити постачальника, знайти товару заміну або бойкотувати компанію через будь-яку причину, а на іншому – знайти альтернативу чи відмовитись від продукції дуже важко.

Щоб зрозуміти, чи легко змінити постачальника цементу необхідно знати про дефіцит цього продукту на ринку України сьогодні. На сьогоднішній день виробництво цементу в Україні ще дуже далеке від максимальних можливостей. У табл. 2 наведено дані з виробництва цементу в Україні за 2018-2023 роки. Всі без винятку виробники втратили частину своїх продажів через початок військових дій і мають можливість наростити виробництво, як мінімум, до довоєнного рівня.

**Таблиця 1 – Порівняння залізничних тарифів на відправку хоперів-цементовозів станом на 15.05.24**

№ з/п	Станція відправки	Станція отримувача	Вартість з ПДВ		Різниця з ПДВ	
			Оренда	УТЛЦ	На вагоні	На тоні
1	Здолбунів	Хмельницький	17354,40	29427,72	12073,32	174,00
2	Гуменці	Хмельницький	9730,00	13510,00	3780,00	54,00
3	Ямниця	Хмельницький	19390,00	33880,00	14490,00	207,00
4	Кривий Ріг	Хмельницький	31500,00	55720,00	24220,00	346,00

Джерело: [9]

Таблиця 2 – Характеристики основних виробників цементу в Україні

№ з/п	Виробник	Річна потужність, т	Кількість печей, шт	Спосіб виробництва
1	Приватне акціонерне товариство «Івано-Франківськ цемент»	5 000 000	3	Сухий
2	«Сemark»	2 500 000	1	Сухий
3	Приватне акціонерне товариство «Дікергофф Цемент Україна»	2 000 000	3	Мокрий
4	Приватне акціонерне товариство «Кривий Ріг Цемент»	1 500 000	2	Напівсухий

Джерело: [7]

З даних, представлених на рис. 1 видно, що падіння у виробництві як цементу, так і клінкеру за три місяці 2023 року порівняно з 2021 становить близько 550 тис. т, що становить більше 35% ринку. Тому можна підсумувати, що на ринку дефіциту немає і кожен продавець бореться за свого покупця, а при можливості буде намагатися «переманити» покупця від конкурента. Однозначно, якщо покупець з будь-яких причин захоче змінити постачальника, то він зможе з легкістю це зробити.

Варто зазначити, що існує певна категорія клієнтів, що дійсно дуже «прив'язана» до конкретного виробника. Як правило, це великі виробники (бетонних, залізобетонних, газобетонних виробів), що потребують ритмічних поставок якісних сировинних матеріалів і за це вони готові платити вищу ціну. Зміна постачальника такими клієнтами

здійснюється вкрай рідко, хоча можуть бути випадки, коли і вони намагаються пристосуватися до інших постачальників. На те можуть бути різні причини: зміна якості цементу, що постачається, занадто висока ціна, нехватка цементу через зупинку заводу або поломку критично важливого обладнання тощо.

Підсумовуючи, можна відзначити, що в Україні зараз наявний дуже великий профіцит цементу. Тому зміна постачальника повинна розглядатись, як дуже можливий сценарій розвитку подій.

Четвертою силою конкуренції М. Портер справедливо вважає «Доступність альтернативних продуктів», адже часто споживач може не тільки змінити постачальника, а навіть відмовитися від товару (продукції чи послуги) на користь альтернативного товару чи товару-замінника.

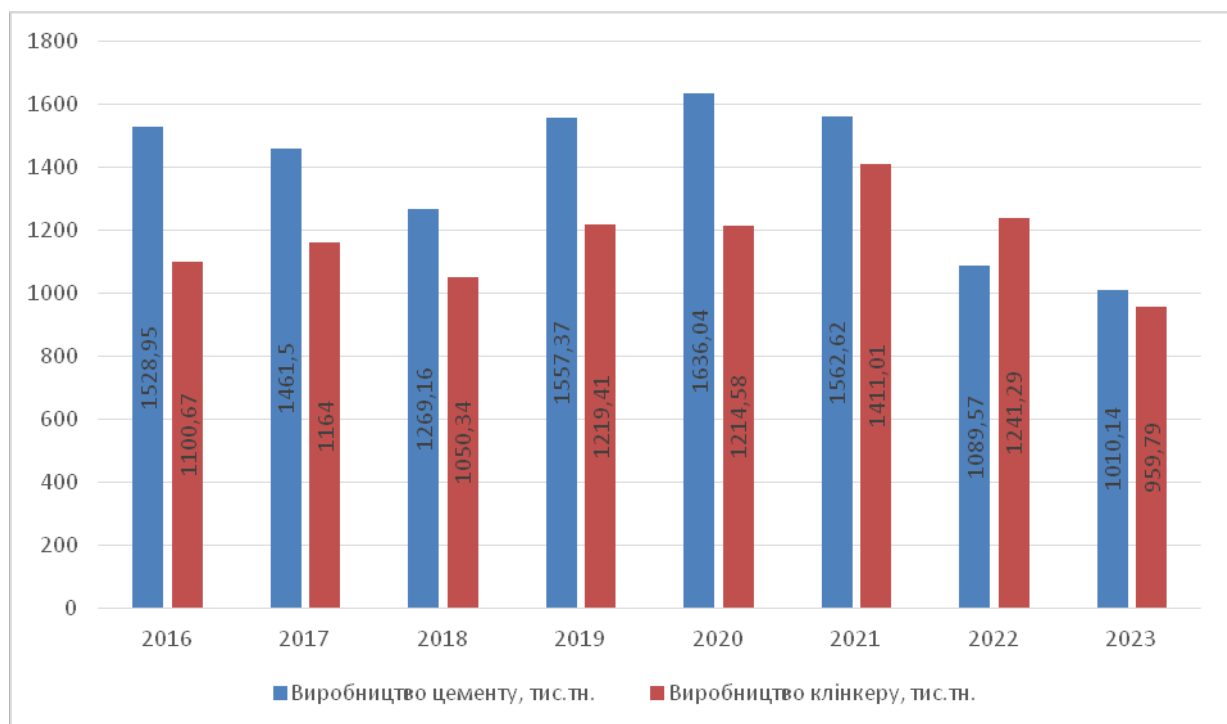


Рисунок 1 – Виробництво цементу та клінкеру учасниками цементного ринку за січень-березень 2016-2023 рр.

Джерело: [7]

На сьогоднішній день повноцінного заміника цементу людство ще не віднайшло. Існують деякі розробки в цьому напрямку, як, наприклад, безклінкерне в'язуче, гіпсові та полімерні в'язучі тощо [10, с. 137]. Всі ці заміники мають свої переваги, зокрема зниження негативного впливу на довкілля, зменшення викидів парникових газів та можливість використання відходів промислових процесів. Проте традиційний цемент все ще дуже широко використовується завдяки своїй доступності та відносно низькій вартості в порівнянні з екологічними матеріалами, тому в найближчому майбутньому людство навряд чи відмовиться від використання цементу в будівництві. Тож можна зробити висновок, що іншої альтернативи, ніж використання у бетоні цементу, зараз немає і, відповідно, немає загрози переходу споживачів на альтернативні продукти.

П'ятою, найбільш очевидною силою конкуренції, є *«Суперництво наявних конкурентів»*. В цій частині моделі Портера вивчаються можливості існуючих конкурентів впливати на те, що відбувається в галузі. На них теж діють всі вищевказані сили, і вони теж мають боротися з таким самим тиском.

Для аналізу п'ятої сили конкуренції у цементній галузі проаналізуємо наявних конкурентів. Дані про конкурентів наведено у табл. 2.

Аналізуючи дані таблиці 2, можна зрозуміти, що лідером ринку є ПрАТ «Івано-Франківськ цемент». Його потужність майже така сама, як у всіх інших конкурентів разом узятих. За рахунок таких величезних обсягів він має більші можливості для маневрів на ринку. Окрім цього виробник застосовує сухий спосіб виробництва, що дозволяє знижувати собівартість [10, с. 117]. Економія може досягати до 20% у порівнянні з мокрим способом та до 15% в порівнянні з напівсухим. Також важливим фактором є наявність трьох печей, що дозволяє без зупинок здійснювати виробництво та встигати ремонтувати обладнання.

Тож можна зробити висновок, що найкраще на ринку себе почуває ПрАТ «Івано-Франківськ Цемент», хоча і має конкурента з сухим способом виробництва і однаковою собівартістю. Два інші конкуренти теж мають доволі потужні виробництва та можуть впливати на ринок.

**Висновки.** Таким чином, за результатами аналізу конкурентних переваг виробників, можна зробити наступні висновки:

– в Україні наразі не планується відкриття нових цементних виробництв або будівництва нових печей для випалу клінкеру. Існуючі проекти заморожені, а нових гравців на ринку не очікується. Це зумовлено високою вартістю та тривалістю проектування і побудови нових виробничих потужностей, що триває від 3 до 5 років;

– держава активно захищає внутрішніх виробників цементу, вводячи антидемпінгові мита на імпорт з Туреччини, росії, білорусі та Молдови. Це рішення значно обмежило конкуренцію з боку імпорту, дозволяючи українським виробникам утримувати свої позиції на внутрішньому ринку. Однак, після закінчення дії мит скоріше за все доведеться переглянути стратегії через потенційне повернення імпорту, особливо з Туреччини;

– собівартість цементу суттєво залежить від вартості енергоносіїв та перевезень, які за останні три роки значно зросли. Ціни на вугілля, яке складає основний енергоносіє, зросли на 280%, а на перевезення – на 317%. Це робить постачальників вугілля ключовими гравцями, які мають значний вплив на кінцеву вартість цементу;

– використання власних або орендованих вагонів для перевезень дозволяє виробникам цементу значно знизити витрати на логістику, порівняно з використанням вагонів «Укрзалізниці», що сприяє здешевленню перевезення на понад 40%. Це є важливим чинником для зниження загальної собівартості продукції;

– більшість споживачів цементу в Україні можуть без значних труднощів змінити постачальника через його профіцит та конкуренцію на ринку. Це особливо актуально для менших споживачів, які не залежать від ритмічних поставок великого обсягу цементу від одного виробника;

– незважаючи на розвиток альтернативних матеріалів, таких як безклінкерні в'язучі, гіпсові та полімерні в'язучі, на сьогоднішній день ці матеріали не можуть повністю замінити традиційний цемент у будівництві. Тому споживачі не мають іншого вибору, окрім використання цементу, що знижує ризик масового переходу на альтернативні продукти;

– лідером вітчизняного ринку цементу в Україні є ПрАТ «Івано-Франківськ Цемент», чия річна виробнича потужність майже дорівнює сумарній потужності всіх інших основних конкурентів. Завдяки сухому способу виробництва, що дозволяє суттєво знизити собівартість, та наявності трьох печей, підприємство має значні конкурентні переваги;

– незважаючи на домінуючу позицію ПрАТ «Івано-Франківськ Цемент», на ринку існують інші значні гравці, такі як «Семак» та ПрАТ «Дікергофф Цемент Україна». Особливо слід відзначити «Семак», який також використовує економічно вигідний сухий спосіб виробництва, що створює додатковий тиск на лідера ринку. Інші конкуренти, хоч і мають менші потужності, також здатні впливати на ринок завдяки своїм виробничим можливостям.

**Список використаних джерел:**

1. Дей Д. Стратегический маркетинг: Как завоевать и удержать лидерские позиции в эпоху глобальной конкуренции / пер. с англ. 2003. 632 с.
2. Porter M.E. The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review. 1990. URL: <http://surl.li/tqixp> (дата звернення: 05.05.2024).
3. Аванесова Н.Е., Бекецький Р.М., Терещенко А.А. Конкурентні переваги підприємств у глобальній економіці. *Економіка підприємства*. № 66, 2019. С. 60-68.
4. Gordon I. Competitor targeting : winning the battle for market and customer share. Etobicoke, Ont. : J. Wiley & Sons. 2002. 381 p.
5. Івано-Франківськцемент. Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. URL: <http://surl.li/twhtm>
6. Український цемент має стати основою для післявоєнної відбудови – думка. *interfax-Україна*. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/950279.html> (дата звернення: 05.05.2024).
7. Офіційний сайт асоціації виробників цементу в Україні «Укрцемент». URL: <https://ukrcement.com.ua/> (дата звернення: 05.05.2024).
8. Роль вугілля в економіці України. Resource group company. URL: <https://www.resourcegroup.com.ua/rol-vugillya-v-ekonomiczii-ukrayiny/> (дата звернення: 05.05.2024).
9. ТМ Карта. Розрахунок тарифу. URL: <http://tmkarta.com/uk/about/instr.php> (дата звернення: 05.05.2024).
10. Кривенко П.В., Барановський В.Б., Безсмертний М.П. та ін. Будівельні матеріали: підручник / за ред. П.В. Кривенка. Київ : Вища шк., 1993. 389 с.

**References:**

1. Dey D. (2003) Stratehicheskyy marketynh: Kak zavoevat' y uderzhat' lyderskye pozytsyy v épokhu hlobal'noy konkurentsyy [Strategic marketing: How to win and maintain leadership positions in the era of global competition].
2. Porter M. E. (1990) The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review. Available at: <http://surl.li/tqixp> (accessed May 5, 2024).
3. Avanesova N. E., Beketskyi R. M. & Tereshchenko A. A. (2019) Konkurentni perevahy pidpryyemstv u hlobal'niy ekonomitsi [Competitive advantages of enterprises in the global economy]. *Ekonomika pidpryyemstva*, no. 66, pp. 60–68.
4. Gordon I. (2002) Competitor targeting: winning the battle for market and customer share. Etobicoke, Ont. : J. Wiley & Sons.
5. Ivano-Frankivs'ktsement. Material z Vikipediyi – vil'noyi entsyklopediyi. Available at: <http://surl.li/twhtm> (accessed May 5, 2024).
6. Ukrayins'kyy tsement maye staty osnovoyu dlya pislyavoyennoyi vidbudovy – dumka [Ukrainian cement should become the basis for post-war reconstruction – opinion]. INTERFAX-Ukraine. Available at: <https://interfax.com.ua/news/economic/950279.html> (accessed May 5, 2024).
7. Ofitsiyyny sayt asotsiatsiyi vyrobnykiv tsementu v Ukrayini «Ukrtsement» [Official website of the association of cement producers in Ukraine «Ukrceмент»]. Available at: <https://ukrcement.com.ua/> (accessed May 5, 2024).
8. Rol' vuhillya v ekonomitsi Ukrayiny [The role of coal in the economy of Ukraine]. Resource group company. Available at: <https://www.resourcegroup.com.ua/rol-vugillya-v-ekonomiczii-ukrayiny/> (accessed May 5, 2024).
9. Karta M. Rozrakhunok taryfu [TM Map. Calculation of the tariff]. Available at: <http://tmkarta.com/uk/about/instr.php> (accessed May 5, 2024).
10. Kryvenko P. V., Baranovs'kyy V. B. & Bezsmertnyy M. P. (1993) Budivel'ni materialy [Building materials]. Kyiv: Vyscha Shk (in Ukrainian)

*Стаття надійшла до редакції 07.06.2024 р.*