МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Адаптація експортної стратегії ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» до вимог європейського механізму вуглецевого коригування»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0732-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Куторницький Олександр Сергійович
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Олійник О. М.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

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

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

Куторницький Олександр Сергійович

1. Тема роботи «Адаптація експортної стратегії ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» до вимог європейського механізму вуглецевого коригування»
керівник роботи: Олійник О. М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук державного управління, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 16.12.2024 року № 1966-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 р.

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

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО МЕХАНІЗМУ ВУГЛЕЦЕВОГО КОРИГУВАННЯ
2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» ДО ВИМОГ ЄВРОПЕЙСЬКОГО МЕХАНІЗМУ ВУГЛЕЦЕВОГО КОРИГУВАННЯ

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

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент _____ О. С. Куторницький
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. М. Олійник
(підпис) (ініціали та прізвище)

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

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 48 с., 3 рис., 12 табл., 45 джерел.

Об’єкт дослідження: зовнішньоекономічна діяльність ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» на ринку Європейського Союзу в умовах запровадження механізму вуглецевого коригування.

Предмет дослідження: система організаційно-економічних відносин, управлінських рішень та інструментів стратегічного менеджменту, пов’язаних із формуванням та реалізацією експортної стратегії підприємства з урахуванням вуглецевої інтенсивності його продукції та вимог європейського кліматичного законодавства.

Мета дослідження полягає є науковому обґрунтуванні напрямів адаптації експортної стратегії ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» до вимог європейського механізму вуглецевого коригування з урахуванням реального рівня вуглецевої інтенсивності продукції підприємства, очікуваної динаміки ціни вуглецю та конкурентного середовища на ринку Європейського Союзу.

Методи дослідження: у роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняльний підхід (для опрацювання нормативної бази); економіко-статистичні методи, фінансовий аналіз, елементи економіко-математичного моделювання, а також інструменти стратегічного аналізу

Європейський зелений курс та запровадження механізму вуглецевого коригування на кордоні (СВАМ) докорінно змінюють умови доступу продукції чорної металургії на ринки країн ЄС. З огляду на те, що вуглецева інтенсивність стає одним із ключових чинників цінової конкурентоспроможності, а українська металургійна галузь додатково потерпає від наслідків війни та руйнування логістики, виникає гостра потреба у перегляді довгострокових експортних стратегій. Для ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ», що експортує продукцію з високим вуглецевим слідом, управління декарбонізацією виходить за межі внутрішньої екологічної політики і стає критично важливим елементом збереження позицій на європейському ринку.

ЕКСПОРТНА СТРАТЕГІЯ, ДЕКАРБОНІЗАЦІЯ, МЕХАНІЗМ ВУГЛЕЦЕВОГО КОРИГУВАННЯ НА КОРДОНІ (СВАМ), ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ», ЧОРНА МЕТАЛУРГІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ.

ABSTRACT

Thesis for the Bachelor's Degre: 48 pages, 3 figures, 12 tables, 45 references.

Subject of the study: the foreign economic activity of PJSC "KAMET-STAL" in the European Union market under the conditions of the introduction of the carbon adjustment mechanism.

Subject of the study: the system of organizational and economic relations, managerial decisions, and strategic management tools related to the formation and implementation of the company's export strategy, taking into account the carbon intensity of its products and the requirements of European climate legislation.

The objective of the study is to provide a scientific rationale for the directions of adapting PJSC "KAMET-STAL"'s export strategy to the requirements of the European carbon adjustment mechanism, taking into account the actual level of carbon intensity of the company's products, the expected dynamics of carbon prices, and the competitive environment in the European Union market.

Research methods: the study employs general scientific and specialized methods: analysis and synthesis, induction and deduction, a comparative approach (for analyzing the regulatory framework); economic-statistical methods, financial analysis, elements of economic-mathematical modeling, as well as strategic analysis tools.

The European Green Deal and the introduction of the Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) are fundamentally changing the conditions for access to EU markets for ferrous metal products. Given that carbon intensity is becoming one of the key factors in price competitiveness, and the Ukrainian steel industry is additionally suffering from the consequences of the war and the disruption of logistics, there is an urgent need to review long-term export strategies. For PJSC "KAMET-STAL," which exports products with a high carbon footprint, managing decarbonization goes beyond internal environmental policy and becomes a critically important element in maintaining its position in the European market.

EXPORT STRATEGY, DECARBONIZATION, CARBON BORDER ADJUSTMENT MECHANISM (CBAM), PJSC "KAMET-STAL," FERROUS METALLURGY, COMPETITIVENESS, STRATEGIC ANALYSIS.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО МЕХАНІЗМУ ВУГЛЕЦЕВОГО КОРИГУВАННЯ 11
1.1. Експортна стратегія промислового підприємства в контексті зеленої трансформації Європейського Союзу 11
1.2. Європейський механізм вуглецевого коригування як інструмент протидії вуглецевому витоку 13
1.3 Методичні підходи до адаптації експортної стратегії до вимог механізму вуглецевого коригування 16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» ДО ВИМОГ ЄВРОПЕЙСЬКОГО МЕХАНІЗМУ ВУГЛЕЦЕВОГО КОРИГУВАННЯ 19
2.1 Загальна характеристика ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» як експортно орієнтованого підприємства 19
2.2 Аналіз стратегічних позицій ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» на ринку ЄС 23
2.3 Ефективність експортних операцій та експортної стратегії ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» на ринку ЄС 30
2.4 Механізм адаптації експортної стратегії ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» до вимог СВАМ 35
2.5 Напрями вдосконалення експортної стратегії ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» в умовах механізму вуглецевого коригування 40
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 45

ВСТУП

Європейський зелений курс та посилення кліматичної політики Європейського Союзу радикально змінюють умови доступу продукції традиційних галузей промисловості, насамперед чорної металургії, на ринки держав – членів ЄС. Запровадження європейського механізму вуглецевого коригування на кордоні, який ґрунтується на Регламенті (ЄС) 2023/956 та пов'язує оплату імпортерами вуглецевих сертифікатів із ціною квот в системі торгівлі викидами ЄС, перетворює вуглецеву інтенсивність продукції на один з ключових чинників конкурентоспроможності [7,15,28,33].

Для України, де частка чорної металургії в експорті традиційно є значною, ці зміни мають системний характер. За оцінками останніх досліджень, обсяги експорту чорних металів у 2021–2023 роках скоротилися майже на шістдесят відсотків, що зумовлено одночасною дією воєнних ризиків, руйнуванням логістичної інфраструктури та ускладненням доступу до зовнішніх ринків. Водночас у січні–вересні 2025 року українські металургійні підприємства продемонстрували стабілізацію і навіть зростання випуску окремих видів продукції, що свідчить про поступове відновлення галузі й актуалізує питання довгострокової експортної стратегії в нових регуляторних умовах [6, 12, 16, 34].

ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» входить до металургійного дивізіону групи «Метінвест» і є одним з найбільших інтегрованих металургійних підприємств України з повним циклом виробництва: від коксування і агломерації до виплавки чавуну, сталі та прокату. Екологічна декларація продукції для сталевого слябу, підготовлена відповідно до стандартів EN 15804, фіксує повний вуглецевий слід на рівні близько 2,9 тонни еквіваленту діоксиду вуглецю на одну тонну сталевої заготовки (сукупний показник GWP-GHG для модулів A1–A3). З урахуванням того, що ціна квот у системі торгівлі викидами ЄС у листопаді 2025 року знову перевищила позначку у 80 євро за тонну

викидів, додаткове вуглецеве навантаження на імпорт до ЄС стає суттєвим ціновим фактором для будь-якого металургійного експортера [27, 32, 40].

Актуальність обраної теми обумовлена поєднанням трьох взаємопов'язаних факторів. По-перше, запровадження механізму вуглецевого коригування з 2026 року виводить питання декарбонізації продукції за межі внутрішньої екологічної політики підприємства, перетворюючи його на ключовий елемент цінової конкуренції на європейському ринку сталі. По-друге, вуглецева інтенсивність продукції ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» фіксується у міжнародно верифікованих екологічних деклараціях і стає прозорою для європейських регуляторів та споживачів, що вимагає стратегічного управління вуглецевим профілем підприємства, а не лише тактичного реагування. По-третє, військові ризики, перебудова логістики експорту через порти третіх країн та зміна структури попиту у ЄС змушують переглядати традиційні уявлення про експортну стратегію як про суто ринкову категорію, доповнюючи її кліматичною та енергетичною вимірами [4, 9, 13,30].

Ступінь наукової розробленості проблеми дозволяє стверджувати, що теоретичні основи формування експортної стратегії, управління конкурентоспроможністю продукції на зовнішніх ринках, розробка корпоративних і бізнес-стратегій підприємств достатньо широко представлені в сучасній економічній літературі. У працях зарубіжних та вітчизняних авторів досліджуються питання стратегічного менеджменту, портфельного аналізу, управління інноваціями та інвестиціями в декарбонізацію. Окремі дослідження присвячені механізмам ціноутворення на викиди в рамках системи торгівлі викидами ЄС та впливу цієї системи на промислову політику Союзу. Водночас специфіка впливу механізму вуглецевого коригування на експортну стратегію українських металургійних підприємств, зокрема ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ», ще не отримала повного висвітлення, а наявні публікації мають здебільшого загальний або публіцистичний характер [19, 25,43].

Метою дослідження є наукове обґрунтування напрямів адаптації експортної стратегії ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» до вимог європейського

механізму вуглецевого коригування з урахуванням реального рівня вуглецевої інтенсивності продукції підприємства, очікуваної динаміки ціни вуглецю та конкурентного середовища на ринку Європейського Союзу.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішити такі взаємопов'язані завдання, кожне з яких логічно продовжує попереднє.

узагальнити теоретичні підходи до розуміння сутності експортної стратегії промислового підприємства в умовах зеленої трансформації Європейського Союзу та уточнити місце механізму вуглецевого коригування в системі інструментів кліматичної політики.

систематизувати нормативно-правові вимоги механізму вуглецевого коригування до імпортерів продукції чорної металургії та визначити алгоритм формування вуглецевого навантаження на тонну продукції.

здійснити фінансово-економічний аналіз діяльності ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ», охарактеризувати структуру його експортних потоків до Європейського Союзу та оцінити вуглецеву інтенсивність основних експортних продуктів на основі екологічних декларацій.

провести комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також виявити сильні та слабкі сторони підприємства в контексті переходу до низьковуглецевої металургії.

розробити та економічно обґрунтувати стратегічні альтернативи адаптації експортної стратегії ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» до вимог механізму вуглецевого коригування, включаючи розрахунок ефективності окремих напрямів декарбонізації [1, 39].

Об'єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» на ринку Європейського Союзу в умовах запровадження механізму вуглецевого коригування.

Предметом дослідження виступає система організаційно-економічних відносин, управлінських рішень та інструментів стратегічного менеджменту, пов'язаних із формуванням та реалізацією експортної стратегії підприємства з

урахуванням вуглецевої інтенсивності його продукції та вимог європейського кліматичного законодавства.

Методологічною основою роботи є поєднання загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. У теоретичній частині застосовуються методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, порівняльний та історико-логічний підходи для опрацювання літературних джерел і нормативної бази.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО МЕХАНІЗМУ ВУГЛЕЦЕВОГО КОРИГУВАННЯ

1.1. Експортна стратегія промислового підприємства в контексті зеленої трансформації Європейського Союзу

Експортна стратегія промислового підприємства традиційно розглядається як довгостроковий напрям розвитку його зовнішньоекономічної діяльності, що визначає цільові ринки, бажану частку на них, асортиментну політику, канали збуту, механізми ціноутворення та рівень сервісу. У класичних підходах до стратегічного менеджменту визначення експортної стратегії ґрунтується переважно на аналізі місткості ринку, бар’єрів входу, еластичності попиту за ціною, конкурентної структури галузі, а також на оцінці ресурсного потенціалу підприємства [4, 13, 19, 25].

Застосування експортної стратегії до металургійного підприємства має свою специфіку. По-перше, ринок сталі характеризується високим рівнем стандартизації продукції, що об’єктивно знижує можливості для диференціації за споживчими характеристиками і посилює роль витратного лідерства. По-друге, металургія належить до капіталомістких галузей із тривалим інвестиційним циклом, тому стратегічні рішення щодо розвитку потужностей, вибору технологічного маршруту (киснево-доменний або електросталеплавильний) та структури продукції мають довгострокові наслідки для позиціонування на зовнішніх ринках. По-третє, металургійне виробництво є однією з найбільш вуглецеємних галузей промисловості, що зумовлює високу чутливість до змін кліматичної політики провідних торговельних партнерів [4, 22, 26].

Після запровадження європейського механізму вуглецевого коригування експортна стратегія перестає бути суто ринковою категорією і набуває рис інтегрованої кліматично-економічної стратегії. Для металургійного підприємства це означає, що при виборі цільових ринків і продуктової спеціалізації необхідно враховувати не лише рівень попиту і цін, але й регуляторне вуглецеве навантаження, яке буде покладене на імпортера в Європейському Союзі, а отже, опосередковано – і на експортера.

У такому контексті експортна стратегія ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» має формуватися як поєднання трьох взаємодоповнюючих підсистем. Перша підсистема визначає цільові географічні ринки з урахуванням логістичних обмежень, тарифних та нетарифних бар'єрів, включаючи вуглецеві. Друга підсистема стосується продуктового профілю підприємства, тобто структуризації асортименту за рівнем доданої вартості та вуглецевою інтенсивністю. Третя підсистема охоплює технологічну траєкторію розвитку виробництва, насамперед інвестиції в енергоефективність, декарбонізацію та альтернативні джерела енергії, які безпосередньо впливають на вуглецеву вартість продукції [15, 38].

Для ілюстрації зміщення акцентів в експортній стратегії доцільно представити порівняння ключових факторів її формування в докліматичний і посткліматичний періоди (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Зміна змісту експортної стратегії металургійного підприємства під впливом кліматичної політики ЄС

Елемент стратегії	Домінуючі орієнтири до запровадження механізму вуглецевого коригування	Домінуючі орієнтири після запровадження механізму вуглецевого коригування
Вибір ринків збуту	Місткість ринку, наявність торговельних бар'єрів, логістичні витрати	Місткість ринку з урахуванням вуглецевого навантаження, ступінь інтегрованості держави до режимів ціноутворення на викиди
Асортиментна політика	Максимізація завантаження потужностей, відповідність стандартам якості	Пріоритет низьковуглецевих продуктів, сертифікованих профілів, відповідність екологічним стандартам і вимогам звітності щодо викидів

Продовження таблиці 1.1

Ціноутворення	Базування на витратах і ринковій кон’юнктурі	Врахування вартості вуглецю, потенційної компенсації вуглецевих платежів для імпортера через знижки або довгострокові контракти
Інвестиційні пріоритети	Підтримка виробничих потужностей, усунення «вузьких місць»	Інвестиції в декарбонізацію, енергоефективність, власну генерацію з низьковуглецевих джерел, цифровізацію обліку викидів

Таблиця 1.1 ілюструє кардинальну зміну стратегічних орієнтирів металургійного підприємства, спричинену запровадженням європейського механізму вуглецевого коригування (CBAM). Вона наочно демонструє перехід від кількісно-екстенсивного підходу до інтенсивного екологічно-орієнтованого управління.

Раніше підприємство орієнтувалося суто на місткість ринку та логістику. Тепер головним критерієм стає вуглецеве навантаження та готовність держави-партнера до систем ціноутворення на викиди. Фокус зміщується з максимального завантаження потужностей на випуск низьковуглецевої та сертифікованої продукції, що відповідає суворим екологічним стандартам.

Замість традиційного ціноутворення на базі витрат і кон'юнктури, тепер необхідно інтегрувати вартість вуглецю та розробляти компенсаційні механізми (знижки, довгострокові контракти) для імпортерів. Замість простої підтримки поточних потужностей, пріоритетом стають інвестиції в декарбонізацію, енергоефективність, власну «зелену» генерацію та сучасні цифрові системи обліку викидів.

Загалом, таблиця підкреслює, що кліматична політика ЄС змушує експортерів робити вуглецевий слід продукції центральним елементом своєї конкурентної боротьби.

1.2. Європейський механізм вуглецевого коригування як інструмент протидії вуглецевому витоку

Європейський механізм вуглецевого коригування є елементом ширшого комплексу політик ЄС, спрямованих на досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року та скорочення викидів парникових газів щонайменше на п’ятдесят п’ять відсотків до 2030 року порівняно з 1990 роком. Його призначення полягає в запобіганні так званому вуглецевому витоку, тобто перенесенню енергоємного виробництва до юрисдикцій із менш жорсткими екологічними вимогами [31].

Механізм поширюється на імпорт продукції окремих галузей з високою вуглецевою інтенсивністю, зокрема цементу, електроенергії, добрив, алюмінію, водню та продукції чорної металургії. У перехідний період, що розпочався у жовтні 2023 року і триватиме до кінця 2025 року, імпортери до ЄС зобов’язані лише звітувати про викиди, пов’язані з виробництвом імпортованої продукції, без сплати фінансових зобов’язань. З 2026 року механізм передбачає обов’язкове придбання вуглецевих сертифікатів, ціна яких прив’язана до котирувань квот в системі торгівлі викидами ЄС [29].

Логіка розрахунку вуглецевого навантаження полягає в тому, що імпортер має задекларувати викиди, пов’язані з виробництвом одиниці продукції, та придбати відповідну кількість сертифікатів. Якщо у країні-експортері вже діє порівнянний режим ціноутворення на викиди, вартість сплачених там вуглецевих платежів може бути врахована при визначенні обсягу сертифікатів. У випадку України, де реальний рівень вуглецевого оподаткування залишається істотно нижчим за рівень ЄС, можливості для такого взаємозаліку є обмеженими. За оцінкою міжнародних досліджень, середній рівень вуглецевого податку в Україні у декілька разів нижчий за один євро за тонну викидів, тоді як у низці держав ЄС він перевищує сто двадцять п’ять євро.

Схематично вплив механізму вуглецевого коригування на експортера можна подати в такій послідовност. На першому етапі формуються вимоги до обліку і звітності щодо викидів по продуктових лініях. На другому етапі на основі задекларованих викидів розраховується обсяг вуглецевих сертифікатів, який має бути придбаний імпортером. На третьому етапі реальна вартість цих сертифікатів інтегрується в ціну продукції та впливає на її

конкурентоспроможність на ринку ЄС. На четвертому етапі підприємство-експортер, оцінюючи стійкість своїх позицій, формує програму декарбонізації для зниження вуглецевого навантаження на одиницю продукції та мінімізації впливу механізму вуглецевого коригування на цінові параметри.

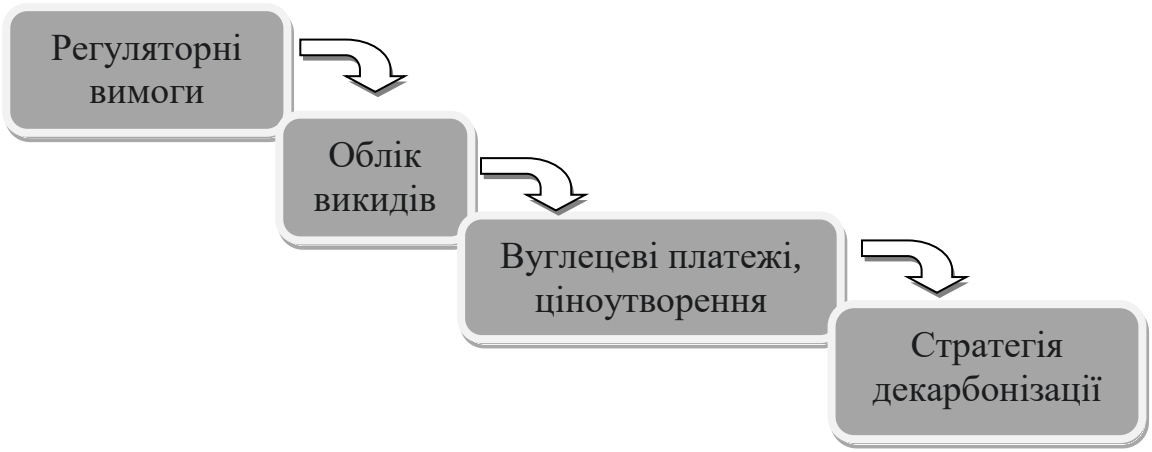


Рисунок 1.1 – Логічна схема впливу європейського механізму вуглецевого коригування на експортну стратегію металургійного підприємства.

Послідовний перехід від законодавчих вимог і обов'язкового звітування до реальних фінансових витрат (вуглецевих платежів) і потреби у декарбонізації яскраво ілюструє, чому кліматичні норми ЄС диктують нові правила гри. Саме вони перетворюються на центральний вектор, що визначає майбутню експортну стратегію ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ».

Особливе значення для чорної металургії мають напрацьовані Єврокомісією галузеві бенчмарки вуглецевої інтенсивності для окремих видів металопродукції, які мають використовуватися при оцінці викидів у рамках механізму. Оприлюднені проєктні документи відображають суттєву різницю в рівні викидів між традиційними киснево-доменними маршрутами виробництва сталі та електрометалургією на основі металобрухту, що означає структурну перевагу виробників, які активно інвестують у перехід до електросталеплавильних технологій.

1.3 Методичні підходи до адаптації експортної стратегії до вимог механізму вуглецевого коригування

Адаптація експортної стратегії металургійного підприємства до вимог механізму вуглецевого коригування потребує інтегрованого підходу, який поєднує стратегічний аналіз зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу, вуглецевого профілю продукції та фінансових можливостей для інвестицій у декарбонізацію. В основу такого підходу доцільно покласти принципи системного, сценарного та портфельного управління.

З методичного погляду процес адаптації можна подати у вигляді послідовності взаємопов’язаних кроків, кожен з яких відображає певний рівень управлінських рішень. На першому рівні формується деталізований вуглецевий профіль продукції підприємства на основі екологічних декларацій, внутрішнього обліку енергоспоживання та сировинної структури. Для ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» важливим є використання результатів верифікованої екологічної декларації для сталевого слябу, в якій зафіксовано викиди у розрізі стадій життєвого циклу продукції та наведено показник повного потенціалу глобального потепління на рівні 2,88 тонни еквіваленту діоксиду вуглецю на одну тонну продукції в межах виробничого циклу підприємства [30].

На другому рівні здійснюється кількісна оцінка потенційного вуглецевого навантаження на експорт до ЄС за різними сценаріями ціни вуглецю. Наприклад, за ціни квот у системі торгівлі викидами близько вісімдесяти євро за тонну та вуглецевій інтенсивності сталевої заготовки на рівні 2,88 тонни еквіваленту діоксиду вуглецю додаткові вуглецеві платежі імпортера можуть становити понад двісті тридцять євро на тонну продукції. Навіть якщо припустити часткове зниження викидів до рівня 2,0 тонни еквіваленту діоксиду вуглецю на тонну, економія на вуглецевих платежах може досягати понад шістдесят євро на тонну, що перетворює проєкти декарбонізації на фінансово значущі елементи експортної стратегії [32].

На третьому рівні формується портфель можливих техніко-технологічних, організаційних та логістичних рішень, спрямованих на зниження вуглецевої інтенсивності продукції. До нього можуть входити модернізація доменного й конвертерного виробництва, впровадження установок пиловугільного вдування, підвищення ефективності використання коксового газу, будівництво власних об’єктів генерації електроенергії з низьковуглецевих джерел, а також оптимізація маршрутів транспортування продукції до споживачів у Європі. Для ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» такі рішення вже частково реалізуються в рамках інвестиційної програми, що передбачає капітальний ремонт доменних печей та будівництво сонячної електростанції при загальному бюджеті понад 2,5 мільярда гривень у 2025 році [43].

На четвертому рівні відбувається інтеграція результатів аналізу вуглецевого профілю та інвестиційних можливостей у систему стратегічних інструментів: SWOT-, PEST- та SPACE-аналіз, матрицю Ансоффа, матрицю McKinsey. Вони дозволяють оцінити, наскільки механізм вуглецевого коригування змінює положення підприємства на ринку, як саме поєднуються його внутрішні сильні сторони (наявність повного циклу, інтегрованість до групи «Метінвест», диверсифікований асортимент) із зовнішніми можливостями (попит на сертифіковану арматуру, програми відбудови України, дефіцит низьковуглецевої сталі у ЄС), а також які загрози створюють високі ціни на вуглець і посилення конкуренції з боку виробників сталі з електродугових печей [1, 24].

У межах першого розділу доцільно представити узагальнюючу таблицю з основними параметрами механізму вуглецевого коригування для сектору чорної металургії (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 систематизує ключові регуляторні параметри європейського механізму вуглецевого коригування на кордоні (CBAM) щодо сектору чорної металургії. Вона наочно демонструє правила та етапи, за якими нове кліматичне законодавство ЄС впливатиме на експортерів.

Таблиця 1.2 – Ключові параметри механізму вуглецевого коригування для продукції чорної металургії

Параметр	Характеристика для сектору чорної металургії
Охоплені товари	Напівфабрикати і готові вироби з чорних металів, у тому числі заготовка, прокат, труби, за кодами зовнішньоекономічної класифікації, визначеними в додатках до регламенту
Перехідний період	З жовтня 2023 року до кінця 2025 року – обов'язкова звітність щодо викидів без сплати фінансових зобов'язань
Повноцінне запровадження	З 2026 року – поступове введення обов'язку придбання вуглецевих сертифікатів з прив'язкою до ціни квот у системі торгівлі викидами ЄС
База для розрахунку викидів	Декларовані фактичні викиди по продукції або стандартні бенчмарки, скориговані з урахуванням технологічного маршруту виробництва
Урахування національних вуглецевих платежів	Можливість зменшення кількості сертифікатів на величину доведених вуглецевих платежів у країні-експортері за відсутності подвійного рахування

Описані в першому розділі підходи формують методологічне підґрунтя подальшого аналізу діяльності ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» та обґрунтування управлінських рішень щодо адаптації його експортної стратегії до вимог механізму вуглецевого коригування.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» ДО ВИМОГ ЄВРОПЕЙСЬКОГО МЕХАНІЗМУ ВУГЛЕЦЕВОГО КОРИГУВАННЯ

2.1 Загальна характеристика ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» як експортно орієнтованого підприємства

ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» функціонує в місті Кам’янське Дніпропетровської області і належить до групи «Метінвест». Підприємство має повний металургійний цикл, у який входять шість агломераційних машин, три доменні печі, два конвертери, агрегати безперервного розливання сталі та прокатні стани, що забезпечують випуск заготовки, сортового прокату, арматури, катанки, трубної заготовки та спеціальних профілів. За даними екологічної декларації продукції, виробничі потужності підприємства дають змогу випускати до п’яти мільйонів тонн агломерату, трьох мільйонів тонн чавуну, трьох з половиною мільйонів тонн сталі та приблизно 1,8 мільйона тонн готового прокату на рік [40].

Підприємство є важливим платником податків на регіональному та загальнодержавному рівнях. У 2024 році загальна сума податкових платежів ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» до бюджетів усіх рівнів перевищила 2,8 мільярда гривень, що на тридцять відсотків більше, ніж у попередньому році. Значну частку цих надходжень становлять єдиний соціальний внесок, податок на доходи фізичних осіб, земельний податок та екологічний податок. Таким чином, підприємство виконує не лише виробничу, але й важливу соціально-економічну функцію в регіоні [10].

З погляду експортної орієнтації ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» виконує роль ключового постачальника напівфабрикатів до закордонних активів групи «Метінвест». Зокрема, підприємство забезпечує квадратною заготовкою

болгарський прокатний завод «Промет Стил», що дозволяє інтегрувати виробничий ланцюг від української сировини до готової продукції, яка постачається споживачам у Європейському Союзі.

В останні роки підприємство активно розширює присутність на ринках ЄС завдяки сертифікації продукції відповідно до європейських стандартів. Одержання сертифікатів на арматуру класу B500B та B500SP дозволило розпочати системні поставки продукції до Польщі, а отже, інтегруватися в ланцюги поставок для європейських будівельних проєктів. Разом із планами будівництва сонячної електростанції це формує базу для позиціонування підприємства як постачальника сталі для відбудови України та інфраструктурних проєктів у Європі з поступовим зниженням вуглецевої інтенсивності продукції [36].

Через воєнні дії та блокаду морських портів підприємства групи «Метінвест», у тому числі ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ», зазнали значного скорочення обсягів виробництва у 2022–2023 роках, однак змогли зберегти операційну діяльність та поступово нарощувати випуск. У публічних звітах групи відзначається, що у 2023 році пріоритет надавався підтриманню безперервності виробництва, інвестиціям у найважливіші ремонти та диверсифікації логістичних маршрутів, зокрема через використання портів Польщі та інших країн ЄС [6, 21].

Дані про зростання суми податкових відрахувань у 2024 році, а також реалізацію масштабної інвестиційної програми у 2025 році свідчать про відновлення фінансової стійкості підприємства. У структурі витрат дедалі більшої ваги набувають капітальні інвестиції на модернізацію доменного і конвертерного виробництва, а також на покращення екологічної безпеки та енергоефективності, що прямо впливатиме на майбутню вуглецеву інтенсивність продукції [40].

У рамках даного дослідження доцільно виконати кількісну оцінку потенційного вуглецевого навантаження на експорт підприємства до Європейського Союзу. Вихідними даними слугують вуглецевий профіль

сталевої заготовки, наведений в екологічній декларації, та поточні ціни на вуглецеві квоти в ЄС. Для спрощення розрахунків доцільно розглянути умовний сценарій, за яким підприємство експортує до ЄС двісті тисяч тонн сталевої заготовки на рік. За вуглецевої інтенсивності 2,88 тонни еквіваленту діоксиду вуглецю на тонну продукції та ціни квот на рівні вісімдесяти євро за тонну річне вуглецеве навантаження імпортера перевищує сорок шість мільйонів євро. Навіть часткове зниження вуглецевої інтенсивності до рівня 2,0 тонни еквіваленту діоксиду вуглецю на тонну дозволяє зменшити це навантаження більш ніж на сімнадцять мільйонів євро, що ілюструє масштаб економічних стимулів до декарбонізації [32].

У дослідженні доцільно представити окрему таблицю, яка демонструє залежність річних вуглецевих платежів від рівня вуглецевої інтенсивності продукції та обсягу експорту (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Оцінка річних вуглецевих платежів для експорту сталевої заготовки ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» до ЄС за різних сценаріїв

Обсяг експорту, тис. т/рік	Вуглецева інтенсивність, т CO_2-екв./т	Ціна вуглецю, євро/т CO_2	Орієнтовні вуглецеві платежі імпортера, млн євро/рік
200	2,88	80	46,1
200	2,00	80	32,0
200	1,80	80	28,8
300	2,88	80	69,2
300	2,00	80	48,0

Таблиця 2.1 це інструмент сценарного аналізу, що дозволяє пов’язати технічні параметри декарбонізації із фінансовими наслідками для підприємства, а також показати, що навіть відносно невелике скорочення вуглецевої інтенсивності на рівні 0,3–0,5 тонни еквіваленту діоксиду вуглецю на тонну дає значний ефект при великих обсягах експорту [32].

Політико-правове середовище діяльності ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» формується одночасним впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. До

внутрішніх належать державна політика підтримки металургійної галузі в умовах війни, регулювання енергетичних ринків, екологічне законодавство, а також потенційна гармонізація національної системи ціноутворення на викиди з європейськими вимогами. До зовнішніх – регламенти Європейського Союзу щодо системи торгівлі викидами, механізм вуглецевого коригування, санкційна політика щодо російських і білоруських виробників сталі, а також результати міжнародних кліматичних переговорів [5].

Економічне середовище характеризується значною волатильністю цін на сталь і сировину, зміною логістичних маршрутів експорту, зростанням вартості енергоресурсів і вуглецевих квот, а також поступовим відновленням попиту на сталь у Європі в умовах програм зеленого переходу та відбудови інфраструктури.

Доцільно представити результати PEST-аналізу у вигляді таблиці 2.2, що демонструє ключові фактори та їх вплив на експортну стратегію підприємства

Таблиця 2.2 – Узагальнення результатів PEST-аналізу ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»

Група факторів	Ключові елементи середовища	Орієнтовний вплив на експортну стратегію
Політико-правові	Запровадження механізму вуглецевого коригування; поетапне посилення цілей кліматичної політики ЄС; можлива гармонізація українського законодавства у сфері викидів	Потреба у прозорому обліку викидів, сертифікації продукції, адаптації контрактних умов і цінової політики
Економічні	Волатильність цін на сталь і сировину; висока вартість вуглецевих квот; зміна логістики експорту через порти ЄС	Необхідність диверсифікації продуктового і ринкового портфеля, активного сценарного планування
Соціокультурні	Попит на низьковуглецеву сталь; увага до корпоративної відповідальності; роль підприємства як бюджетоутворюючого роботодавця	Формування іміджу «зеленої» сталі, посилення комунікацій із громадами та споживачами
Технологічні	Розвиток технологій декарбонізації; цифровізація обліку викидів; власна низьковуглецева генерація	Інвестиційні пріоритети зміщуються до модернізації, енергоефективності та цифрових систем обліку

Соціокультурні чинники проявляються через очікування суспільства та споживачів щодо використання сталі з меншим вуглецевим слідом, підвищення уваги до корпоративної соціальної відповідальності, умов праці та безпечності виробництва.

Технологічне середовище включає розвиток технологій декарбонізації металургії, використання водню, електросталеплавильних агрегатів, цифрових систем моніторингу і звітності щодо викидів, а також поширення міжнародно визнаних екологічних декларацій продукції.

Опис PEST-аналізу дозволяє показати, що механізм вуглецевого коригування є лише одним із проявів більш широких структурних змін у зовнішньому середовищі ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ», і його необхідно розглядати в комплексі з іншими факторами.

2.2 Аналіз стратегічних позицій ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» на ринку ЄС

Конкурентне середовище в сегменті довгомірного прокату та сталевої заготовки в ЄС характеризується поєднанням локальних виробників сталі, великих транснаціональних корпорацій та експортерів із третіх країн. Серед основних конкурентів можна виділити європейських виробників арматури та прокату, які активно інвестують у модернізацію потужностей та декарбонізацію виробництва, а також постачальників з Туреччини та інших країн, які користуються географічною наближеністю та розвиненою логістикою [35].

Особливістю конкуренції в умовах механізму вуглецевого коригування є те, що перевагу отримують виробники з нижчим вуглецевим слідом продукції або ті, хто має доступ до дешевших джерел низьковуглецевої енергії. У такій ситуації ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ», яке використовує класичний киснево-доменний маршрут виробництва, має компенсувати технологічні обмеження за рахунок ефективності внутрішніх процесів, модернізації обладнання та розвитку власної генерації електроенергії з альтернативних джерел.

З боку попиту продукція ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» орієнтована насамперед на будівельний сектор, інфраструктурні проєкти та машинобудування. Європейські програми «зеленого переходу», відбудови транспортної та енергетичної інфраструктури, термомодернізації будівель формують довгостроковий попит на арматуру та інші види довгомірного прокату. Водночас споживачі дедалі частіше висувають вимоги до наявності екологічних декларацій продукції та прозорого звітування щодо її вуглецевого сліду, що безпосередньо пов’язано з екологічною політикою будівельних компаній і фінансових інститутів.

У дослідженні доцільно запропонувати опис сегментації ключових споживачів за географічною ознакою (покупці в Польщі, інших країнах Центральної та Північної Європи), за вимогами до сертифікації (наявність національних технічних оцінок, екологічних декларацій) та за чутливістю до ціни з урахуванням вуглецевого навантаження.

Для інтегрованої оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають положення ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» у контексті механізму вуглецевого коригування, доцільно використати SWOT- та SPACE-аналіз [24].

До сильних сторін підприємства можна віднести наявність повного металургійного циклу, інтегрованість до вертикально інтегрованої групи «Метінвест», диверсифікований асортимент продукції, досвід роботи на ринках ЄС та наявність міжнародно визнаних сертифікатів на продукцію арматурного сортаменту. Слабкі сторони пов’язані з високою вуглецевою інтенсивністю традиційного киснево-доменного виробництва, залежністю від імпортної сировини та енергоресурсів, обмеженими можливостями швидкого переходу до електрометалургії.

До можливостей належать розширення присутності на ринках ЄС завдяки сертифікації нових продуктів, участь у програмах «зеленої» відбудови, використання фінансових інструментів підтримки декарбонізації промисловості, а також потенційне визнання майбутніх національних вуглецевих платежів при розрахунку механізму вуглецевого коригування. Серед загроз – висока та

зростаюча ціна на вуглець, посилення конкуренції з боку виробників сталі з електродугових печей, ризик додаткових нетарифних бар'єрів, пов'язаних із вимогами до екологічної звітності.

Таблиця 2.3 – Узагальнення результатів SWOT-аналізу ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони(Weaknesses)
Наявність повного металургійного циклу. Інтегрованість до вертикально інтегрованої групи «Метінвест». Диверсифікований асортимент продукції. Досвід успішної роботи на ринках Європейського Союзу Наявність міжнародно визнаних сертифікатів на продукцію арматурного сортаменту	Висока вуглецева інтенсивність традиційного киснево-доменного виробництва. Залежність від імпортної сировини та енергоресурсів. Обмежені фінансові та технологічні можливості для швидкого переходу до електрометалургії.
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
Розширення присутності на ринках ЄС завдяки сертифікації нових продуктів. Участь у європейських та національних програмах «зеленої» відбудови Залучення спеціальних фінансових інструментів і грантів для підтримки декарбонізації промисловості. Потенційне зарахування та визнання майбутніх національних вуглецевих платежів при розрахунках за механізмом CBAM.	Висока та постійно зростаюча ціна на вуглецеві квоти в ЄС. Посилення ринкової конкуренції з боку виробників сталі, які використовують менш вуглецевоємні електродугові печі. Поява додаткових нетарифних бар'єрів, пов'язаних із жорсткими вимогами до екологічної звітності та сертифікації.

У межах SPACE-аналізу оцінюються чотири групи показників: фінансова сила, конкурентна перевага, привабливість галузі та стабільність зовнішнього середовища. Виходячи з наявних даних, фінансова сила ПРАТ «КАМЕТ-

СТАЛЬ» характеризується стабільним грошовим потоком, значними інвестиціями в модернізацію та зростанням податкових відрахувань, що свідчить про відновлення операційної діяльності. Конкурентна перевага підприємства полягає у вертикальній інтеграції, доступі до сировинної бази групи «Метінвест» та налагоджених каналах збуту в ЄС, однак частково нівелюється високою вуглецевою інтенсивністю традиційних технологій.

Привабливість галузі оцінюється як помірно висока з огляду на значний попит на сталь в програмах відбудови та зеленої трансформації, хоча й обтяжується високими капітальними витратами на декарбонізацію та проєктною невизначеністю кліматичної політики. Стабільність зовнішнього середовища є низькою через воєнні ризики, волатильність цін на енергоносії та вуглецеві квоти, а також можливі зміни в регулюванні механізму вуглецевого коригування.

На основі інтегральних оцінок SPACE-аналізу стратегічний вектор ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» доцільно віднести до квадранта агресивної або конкурентної стратегії, що передбачає активне використання сильних сторін підприємства для реалізації можливостей, пов’язаних з модернізацією та розширенням присутності на ринках ЄС, за умови паралельного зниження вуглецевої інтенсивності продукції.

Таблиця 2.4 – SPACE-аналіз ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»

Група показників	Характеристика	Інтегральна оцінка
Фінансова сила (FS)	Стабільний грошовий потік, інвестиції в модернізацію, зростання податкових відрахувань	+4
Конкурентна перевага (CA)	Вертикальна інтеграція, доступ до сировинної бази групи «Метінвест», канали збуту в ЄС	+3
Привабливість галузі (IS)	Попит на сталь для відбудови та зеленої трансформації, високі витрати на декарбонізацію	+2
Стабільність зовнішнього середовища (ES)	Воєнні ризики, волатильність цін на енергоносії та вуглецеві квоти	-2

Таблиця 2.5 – Розрахунок координат стратегічного вектора:

Координата	Формула	Значення
X	CA + IS = 3 + 2	5
Y	FS + ES = 4 + (-2)	2

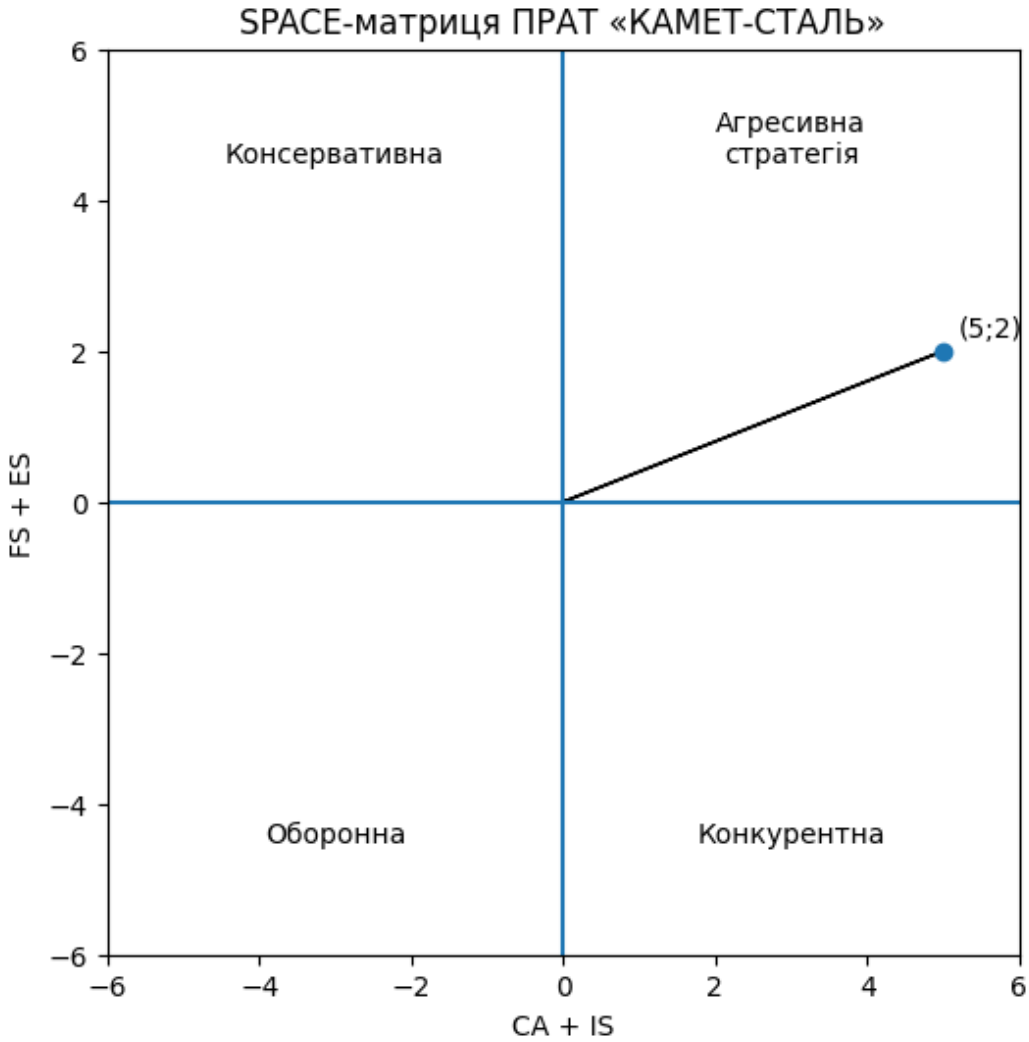


Рисунок 2.1 – SPACE-матриця ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ».

Отримані результати свідчать про наявність достатнього фінансового потенціалу та конкурентних переваг для реалізації активної стратегії розвитку. Підприємству доцільно зосередити увагу на модернізації виробництва, зниженні вуглецевої інтенсивності продукції, розширенні присутності на ринках ЄС та використанні можливостей, пов’язаних із програмами післявоєнної відбудови та зеленої трансформації.

Портфельний аналіз експортної діяльності ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» доцільно здійснити, розглядаючи окремі продуктові групи та ринки як стратегічні господарські одиниці. Наприклад, можна виокремити сегмент поставок заготовки до «Промет Стил» для подальшого прокату в ЄС, сегмент поставок арматури до Польщі та потенційні поставки спеціальних профілів для інфраструктурних проєктів. Для кожної з таких одиниць оцінюється привабливість ринку (темпи зростання попиту, рівень вуглецевого навантаження, регуляторні умови) та конкурентна позиція підприємства (частка ринку, технологічні переваги, наявність сертифікації продукції).

Розміщення цих одиниць у матриці McKinsey дозволяє визначити пріоритети інвестування. Для сегмента арматури, сертифікованої для польського ринку, привабливість є високою через значні обсяги будівництва і перспективи відбудови, а конкурентна позиція зміцнюється завдяки уже отриманим сертифікатам і можливостям подальшої сертифікації низьковуглецевої продукції. Для сегмента поставок заготовки до «Промет Стил» привабливість ринку також є значною, але конкурентна позиція більше залежить від ефективності внутрішньогрупових угод і можливостей зниження логістичних та вуглецевих витрат [39].

Таблиця 2.6 – Портфельна матриця McKinsey для ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»

Привабливість ринку \ Конкурентна позиція	Сильна (Висока)	Середня	Слабка (Низька)
Висока	Сегмент поставок арматури до Польщі Стратегія: Пріоритетне інвестування та	Сегмент поставок заготовки до «Промет Стил» Стратегія: Вибіркове інвестування /	Потенційні поставки спеціальних профілів Стратегія: Оцінка доцільності / Вибірковий

Продовження таблиці 2.6

	зростання. Обґрунтування: Значні обсяги будівництва та перспективи відбудови (висока привабливість); позиція зміцнюється наявними сертифікатами та потенціалом «зеленої» сталі.	Збереження позицій. Обґрунтування: Привабливість ринку є значною, проте конкурентна позиція залежить від ефективності внутрішньогрупових угод та зниження логістичних і вуглецевих витрат.	розвиток. Обґрунтування: Висока привабливість завдяки інфраструктурним проєктам, але позиція поки що слабка, оскільки це лише «потенційні» поставки, які потребують виходу на ринок.
Середня			
Низька			

Привабливість ринку оцінювалася за такими параметрами: темпи зростання попиту, рівень вуглецевого навантаження, регуляторні умови (зокрема в контексті CBAM). Конкурентна позиція підприємства оцінювалася за: часткою ринку, технологічними перевагами, наявністю сертифікації продукції (зокрема міжнародно визнаних сертифікатів).

Матриця «товар-ринок» Ансоффа, застосована до діяльності ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ», дозволяє виокремити декілька напрямів зростання. На рівні стратегій проникнення на ринок підприємство може посилювати присутність у вже освоєних сегментах ЄС, використовуючи конкурентні переваги, пов’язані із сертифікацією продукції та гнучкістю поставок. Стратегії розвитку ринку можуть передбачати вихід на нові географічні ринки в межах Європейського Союзу, зокрема в Північній Європі, куди група «Метінвест» уже розпочала поставки продукції через порти третіх країн. Стратегії розвитку продукту пов’язані з розширенням лінійки сертифікованих низьковуглецевих продуктів, створенням «зелених» марок сталі для окремих сегментів споживачів. Стратегії

диверсифікації, з огляду на високий технологічний поріг входу, на даному етапі доцільно розглядати як довгострокові [36].

Таблиця 2.7 – Матриця Ансоффа для ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»

Ринки \ Продукти	Існуючі продукти	Нові продукти
Існуючі ринки	Проникнення на ринок Посилення присутності у вже освоєних сегментах ЄС шляхом використання конкурентних переваг, пов'язаних із сертифікацією продукції та гнучкістю поставок.	Розвиток продукту Розширення лінійки сертифікованих низьковуглецевих продуктів та створення спеціальних «зелених» марок сталі для окремих сегментів споживачів.
Нові ринки	Розвиток ринку Вихід на нові географічні ринки в межах Європейського Союзу, зокрема в Північній Європі, використовуючи логістичні маршрути поставок через порти третіх країн.	Диверсифікація Розглядається виключно як довгострокова стратегія через високий технологічний поріг входу в нові сфери.

Таким чином, механізм вуглецевого коригування, будучи джерелом додаткових витрат, одночасно створює потужні економічні стимули для реалізації проєктів декарбонізації, що повинно бути враховано при виборі експортної стратегії ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ».

2.3 Ефективність експортних операцій та експортної стратегії ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» на ринку ЄС

Для обґрунтування запропонованих стратегічних рішень щодо адаптації експортної стратегії ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» до вимог СВАМ необхідно

оцінити як поточну ефективність експортних операцій, так і очікуваний результат від реалізації запропонованої програми адаптації.

Використаємо систему показників, що традиційно застосовується для аналізу зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств: коефіцієнт експортної орієнтації, рентабельність реалізації експортної продукції, рентабельність експортних операцій, а також узагальнені інвестиційні показники ефективності стратегічних проєктів (чиста приведена вартість, внутрішня норма дохідності, строк окупності) [3,23].

За даними за 2024 рік дохід ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» становив 52,39 млрд грн, чистий прибуток – 1,52 млрд грн [40].

За таких припущень експортна виручка та експортний прибуток становлять: експортна виручка $Д_{екс} = 0{,}7 \times 52{,}39 \text{ млрд грн} \approx 36{,}67 \text{ млрд грн}$; експортний прибуток $П_{екс} = 0{,}8 \times 1{,}52 \text{ млрд грн} \approx 1{,}22 \text{ млрд грн}$.

Коефіцієнт експортної орієнтації за доходом визначається як:

$$К_{екс} = \frac{Д_{екс}}{Д_{заг}} \times 100\%.$$

За наведених значень $К_{екс} \approx 70\%$, що підтверджує домінування експорту в бізнес-моделі підприємства.

Рентабельність реалізації експортної продукції (рентабельність продажів за експортним напрямом) розраховується за формулою:

$$R_{прод,екс} = \frac{П_{екс}}{Д_{екс}} \times 100\%.$$

Підстановка числових значень дає:

$$R_{прод,екс} \approx \frac{1{,}217 \text{ млрд грн}}{36{,}67 \text{ млрд грн}} \times 100\% \approx 3{,}3\%.$$

Для оцінки рівня віддачі на витрати використаємо показник рентабельності експортної продукції, що визначається як відношення експортного прибутку до собівартості експортної продукції. За відсутності детальної інформації щодо структури собівартості приймається наближення, що собівартість експортних поставок дорівнює різниці між виручкою та прибутком за експортним сегментом. Тоді:

$$R_{\text{екс}} = \frac{\text{П}_{\text{екс}}}{\text{С}_{\text{екс}}} \times 100\% = \frac{\text{П}_{\text{екс}}}{\text{Д}_{\text{екс}} - \text{П}_{\text{екс}}} \times 100\%.$$

За нашими оцінками:

$$R_{\text{екс}} \approx \frac{1{,}217}{36{,}67 - 1{,}217} \times 100\% \approx 3{,}4\%.$$

Узагальнені результати розрахунків подано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінка ефективності експортних операцій ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» у 2024 р.

Показник	Формула / підхід до розрахунку	Значення
Загальний дохід, млрд грн	Звітність за 2024 рік	52,39
Чистий прибуток, млрд грн	Звітність за 2024 рік	1,52
Частка експортної виручки, %		70
Експортна виручка, млрд грн	$\text{Д}_{\text{екс}} = 0{,}7 \cdot 52{,}39$	36,67
Частка експортного прибутку, %		80
Експортний прибуток, млрд грн	$\text{П}_{\text{екс}} = 0{,}8 \cdot 1{,}52$	1,22
Рентабельність реалізації експортної продукції, %	$R_{\text{прод,екс}} = \frac{\text{П}_{\text{екс}}}{\text{Д}_{\text{екс}}} \cdot 100\%$	≈ 3,3
Рентабельність експортної продукції за витратами, %	$R_{\text{екс}} = \frac{\text{П}_{\text{екс}}}{\text{Д}_{\text{екс}} - \text{П}_{\text{екс}}} \cdot 100\%$	≈ 3,4

Наведені розрахунки свідчать, що експортні операції забезпечують для підприємства помірний рівень рентабельності, притаманний капіталомістким галузям з високою конкуренцією. Водночас низька маржа робить експортну діяльність вразливою до будь-якого додаткового цінового навантаження, у тому числі пов’язаного з CBAM, оскільки кілька відсоткових пунктів додаткових витрат потенційно «з’їдають» увесь прибуток [17].

Запропонована адаптація експортної стратегії ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» ґрунтується на реалізації програми, що включає [3, 23]:

- створення системи вуглецевого менеджменту (MRV-платформа, внутрішні процедури збору й верифікації даних, розширення практики екологічних продуктних декларацій);

- впровадження комплексу енергоефективних заходів на доменних і конвертерних агрегатах, спрямованих на зниження прямих викидів CO_2 щонайменше на 15 % для продукції, що експортується до ЄС;
- переформатування експортного портфеля на користь продукції з підтвердженим вуглецевим профілем, здатної отримувати премію за «зелені» характеристики.

У попередніх розділах було показано, що зниження вуглецевої інтенсивності експортної продукції до ЄС на 0,34 т CO_2/т при річному обсязі експорту 300 тис. т і ціні вуглецю 70–80 євро/т забезпечує сукупну економію витрат на CBAM для імпортерів на рівні 7–8 млн євро на рік. Якщо припустити, що близько половини цього ефекту може бути відображено в ціні продукції або в розподілі маржі, додатковий щорічний фінансовий результат для ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» становитиме приблизно 150 млн грн (за курсу 40 грн/євро).

За рахунок цього рентабельність реалізації експортної продукції до ЄС зростає з 3,3 до орієнтовно 3,7 % (експортний прибуток збільшується з 1,22 до 1,37 млрд грн), а рентабельність за витратами – з 3,4 до близько 3,9 %. Хоча приріст у 0,4 відсоткового пункту виглядає відносно невеликим, в умовах низькомаржинального металургійного бізнесу це означає збільшення прибутку від експорту приблизно на 12 %.

Для кількісної оцінки ефективності адаптаційної програми розглянемо інвестиційний проєкт із такими умовними параметрами (узгодженими з подальшим планом і бюджетом):

- загальний обсяг інвестицій – 420 млн грн;
- структура інвестицій: 60 % (252 млн грн) у перший рік реалізації, 40 % (168 млн грн) – у другий;
- початок отримання економічного ефекту – з третього року;
- щорічний додатковий грошовий потік (економія на CBAM та частково на енерговитратах, премія за «зелену» продукцію) – 150 млн грн;
- тривалість прогнозного періоду – 10 років (роки 3–12);

- ставка дисконту – 12 %, що відповідає вимогам дохідності в умовах воєнного ризику та галузевої специфіки.

Чиста приведена вартість (NPV) визначається за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^{T} \frac{CF_t}{(1+r)^t},$$

де CF_t– грошовий потік у році t (негативний у роки інвестицій, позитивний – у роки отримання вигод), r – ставка дисконту, T – тривалість розрахункового періоду.

Строк окупності визначається як період, протягом якого сукупні (недисконтовані) грошові потоки стають додатними, а внутрішня норма дохідності (IRR) – як значення r, при якому NPV дорівнює нулю.

Узагальнені розрахунки грошових потоків і показників ефективності наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Грошові потоки та показники ефективності програми адаптації експортної стратегії ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»

Рік реалізації проєкту	Чистий грошовий потік, млн грн
1	−252
2	−168
3	+150
4	+150
5	+150
6	+150
7	+150
8	+150
9	+150
10	+150
11	+150
12	+150

За наведених припущень:

- чиста приведена вартість проєкту при ставці дисконту 12 % становить близько +317 млн грн;

- внутрішня норма дохідності – на рівні ≈ 28 %, що істотно перевищує прийняту ставку дисконту;
- простий строк окупності – близько 4,8 року з початку проєкту (між четвертим і п’ятим роками реалізації).

Отримані результати свідчать, що за умови реалізації відносно помірної за обсягом інвестицій програми адаптації експортної стратегії до CBAM ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» може не лише нейтралізувати ризики втрати маржі через вуглецеві платежі імпортерів, а й отримати додатковий економічний ефект, що суттєво підвищує стійкість експортних операцій [23].

2.4 Механізм адаптації експортної стратегії ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» до вимог CBAM

З урахуванням теоретичних підходів та результатів аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища доцільно формалізувати механізм адаптації експортної стратегії ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» до вимог механізму транскордонного вуглецевого коригування ЄС у вигляді послідовного плану дій з визначеними відповідальними, строками та бюджетом [4, 44].

Узагальнено механізм можна подати у вигляді трьох взаємопов’язаних блоків:

1. Інституційно-цифровий блок – створення системи управління вуглецевим слідом (MRV), інтегрованої з фінансовим та виробничим обліком; розробка та підтримка екологічних продуктних декларацій.
2. Технологічний блок – реалізація комплексу енергоефективних і маловуглецевих заходів, спрямованих на зниження питомих викидів CO_2 для продукції, що експортується до ЄС.
3. Стратегічно-маркетинговий блок – адаптація продуктового та ринкового портфеля до вимог CBAM, позиціонування продукції з низьким вуглецевим слідом, коригування договірних умов із ключовими контрагентами.

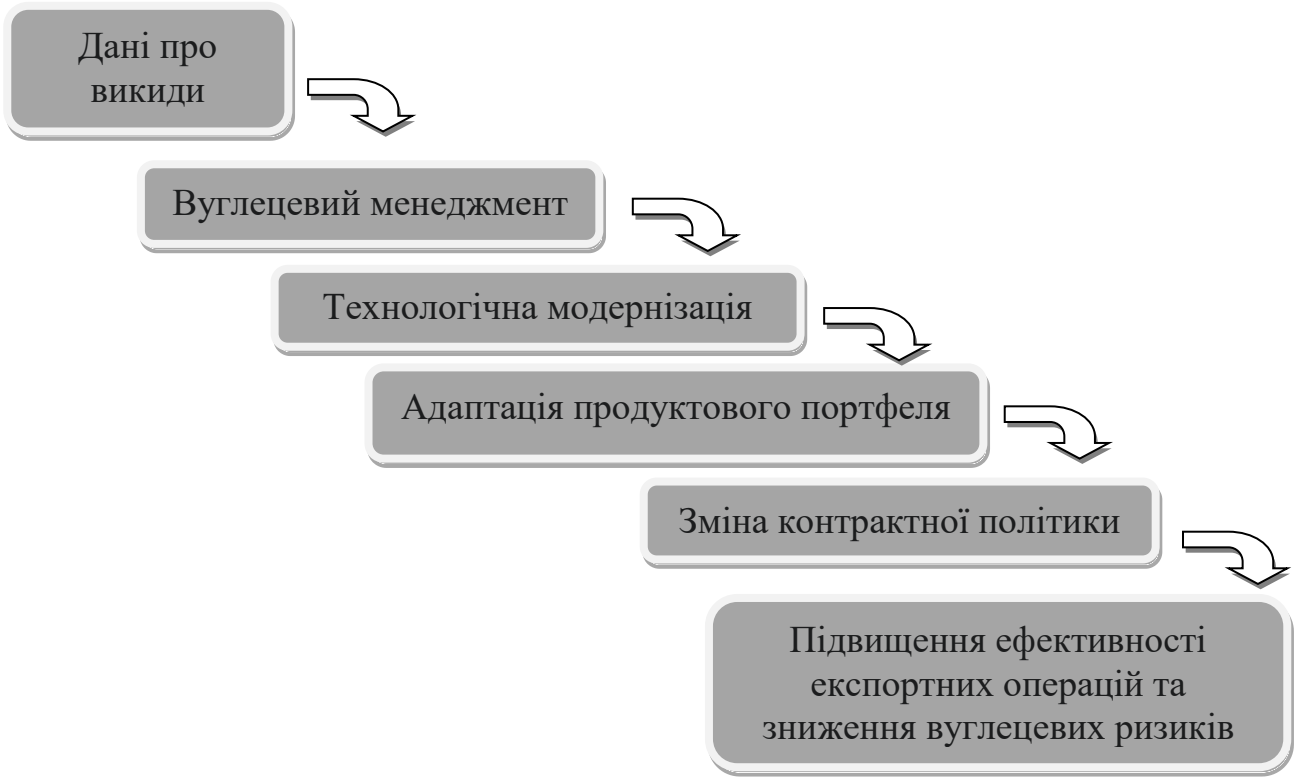


Рисунок 2.2 – Механізм адаптації експортної стратегії

Умовна схема механізму (рис. 2.2) відображає послідовність «дані про викиди → вуглецевий менеджмент → технологічна модернізація → адаптація продуктового портфеля → зміна контрактної політики → результат у вигляді підвищення ефективності експортних операцій та зниження вуглецевих ризиків».

З огляду на тимчасові рамки повного запуску CBAM та інвестиційні можливості підприємства пропонується трирічний план реалізації програми адаптації експортної стратегії.

Етап 1 (рік 1) – Інституціоналізація вуглецевого менеджменту та підготовка до CBAM

Основні завдання:

- формування на підприємстві постійно діючої функції вуглецевого менеджменту (створення відділу або міжфункціональної команди, затвердження положень, регламентів);

- аудит джерел викидів та побудова базової інвентаризації парникових газів за міжнародно визнаною методологією;
- вибір та впровадження цифрової MRV-платформи з інтеграцією у системи обліку виробництва, енерговитрат та фінансів;
- розробка та верифікація екологічних продуктних декларацій (EPD) для ключових експортних продуктів (заготовка, дротяна катанка, сортовий прокат) із реєстрацією в міжнародному реєстрі;
- первинна оцінка вуглецевої маржі за основними ринками (ЄС, MENA, США) та включення показників вуглецевої інтенсивності у систему управлінської звітності.

Результатом етапу є поява об'єктивної бази даних про викиди за установками й продуктами, що дозволяє європейським контрагентам використовувати реальні показники для заповнення CBAM-декларацій, а підприємству – управляти вуглецевою компонентою своєї цінової пропозиції.

Етап 2 (рік 2) – Технологічна модернізація та енергоефективні заходи

Основні завдання:

- модернізація систем подачі повітря та палива в доменних печах (оптимізація повітряно-паливних режимів, впровадження частотного регулювання приводів, удосконалення систем контролю температурного режиму);
- збільшення частки металобрухту в конвертерній шихті для зменшення потреби в гарячому металі та, відповідно, у коксі;
- модернізація допоміжного енергетичного обладнання (компресори, насоси, вентилятори) з метою зниження питомої електроємності;
- локальні проєкти з утилізації вторинних енергоресурсів (тепло агломераційних та доменних газів, димових газів тощо);
- впровадження системи енергетичного менеджменту з фокусом на агрегати, що формують основний обсяг викидів для експортної продукції.

Результатом етапу стає досягнення цільового рівня скорочення прямих викидів CO_2 для експортних продуктів (на 10–15 % від базового рівня),

підтвердженого реальними вимірами, що істотно зменшує вуглецевий «штраф» у рамках CBAM.

Етап 3 (рік 3) – Стратегічне позиціонування та інтеграція вуглецевих критеріїв у експортну стратегію

Основні завдання:

- перегляд продуктового портфеля для ринку ЄС з фокусом на продукції з найкращим вуглецевим профілем і найвищою доданою вартістю (дротяна катанка, сортовий прокат);
- ув'язка системи ціноутворення з показниками вуглецевої інтенсивності – запровадження внутрішнього «вуглецевого ціноутворення», що враховує потенційні витрати імпортерів на CBAM;
- коригування договірних умов із ключовими клієнтами в частині надання EPD, регулярного оновлення даних про викиди та розподілу ефекту від зниження вуглецевих витрат;
- навчання персоналу (зокрема відділів збуту, логістики, фінансів) роботі з вуглецевими даними та аргументації цінових рішень для європейських контрагентів;
- включення показників вуглецевої ефективності у KPI менеджерів, відповідальних за експортну діяльність.

Результатом етапу є перехід від «пасивної» відповідності вимогам CBAM до «активної» комерційної експлуатації вуглецевих переваг для зміцнення позицій підприємства на ринку ЄС.

На основі наведеного плану і розрахунків ефективності сформований орієнтовний бюджет програми адаптації експортної стратегії ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» до CBAM (табл. 2.9). Загальний обсяг інвестицій узгоджений з попереднім інвестиційним сценарієм і становить 420 млн грн.

Разом: 420 млн грн.

У розрізі часу наведений бюджет відповідає інвестиційному профілю:

- рік 1 – приблизно 252 млн грн (напрями 1, 2 частково, 3, початок 4);

- рік 2 – близько 168 млн грн (завершення 2, 4, повна реалізація 5 і більша частина 6);
- у році 3 капітальні інвестиції мінімальні, домінують операційні витрати на підтримку системи та маркетинг, які враховані у поточних витратах підприємства.

З огляду на результати розрахунків у підрозділі 2.6, така конфігурація програми забезпечує:

- позитивну чисту приведену вартість проєкту (NPV ≈ +317 млн грн при ставці дисконту 12 %);
- внутрішню норму дохідності близько 28 %;
- строк окупності інвестицій менш ніж 5 років.

Таблиця 2.10 – Орієнтовний бюджет та зміст програми адаптації експортної стратегії ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» до CBAM

Напрям витрат	Основний зміст робіт	Період реалізації	Бюджет, млн грн	Очікуваний результат
1. Система вуглецевого менеджменту (MRV)	Створення підрозділу, розробка регламентів, закупівля лічильників і сенсорів, інтеграція з АСУТП та ERP	Рік 1	65	Стала система обліку й контролю викидів за установками та продуктами
2. Цифрова платформа й інтеграція даних	Вибір та впровадження MRV-ПЗ, налаштування інтерфейсів із виробничими й фінансовими системами, звіти для CBAM	Рік 1–2	35	Автоматизована підготовка даних для імпортерів та органів ЄС
3. Екологічні продуктні декларації (EPD)	LCA-дослідження для ключових продуктів, підготовка й реєстрація EPD, верифікація	Рік 1	20	Портфель EPD для продукції, що постачається до ЄС
4. Енергоефективна модернізація доменних і конвертерних агрегатів	Реконструкція систем подачі повітря та палива, впровадження автоматизованого контролю, збільшення частки скрапу	Рік 1–2	200	Зниження питомих викидів CO_2 на 10–15 % для експортної продукції

Продовження таблиці 2.10

5. Модернізація допоміжного енергетичного обладнання	Заміна компресорів, насосів, вентиляторів на енергоефективні аналоги, системи частотного регулювання	Рік 2	70	Зменшення питомих енерговитрат, додаткове скорочення викидів
6. Навчання, комунікації, маркетинг «зеленої» сталі	Навчання персоналу, розробка маркетингових матеріалів, участь у галузевих ініціативах та платформах сталевої декарбонізації	Рік 2–3	30	Зміцнення репутації та можливість отримання премії за «зелену» продукцію

Отже, запропонований механізм адаптації експортної стратегії ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» до вимог CBAM, підкріплений конкретним трирічним планом заходів та орієнтовним бюджетом, є економічно доцільним і дозволяє перетворити регуляторний виклик на фактор зміцнення позицій підприємства на європейському ринку сталі.

2.5 Напрями вдосконалення експортної стратегії ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» в умовах механізму вуглецевого коригування

На основі проведеного теоретичного та аналітичного дослідження можна запропонувати комплекс взаємопов’язаних напрямів удосконалення експортної стратегії ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ», спрямованих на мінімізацію негативного впливу механізму вуглецевого коригування та використання нових можливостей ринку.

Доцільно сформувати й інституціоналізувати в межах підприємства систему управління вуглецевим профілем продукції, яка охоплюватиме створення повноцінної бази даних щодо викидів по всіх продуктових лініях, регулярне оновлення екологічних декларацій продукції, інтеграцію обліку викидів у систему управлінського обліку та планування. Така система повинна забезпечувати оперативне формування звітності для імпортерів у ЄС, відповідність методичним вимогам механізму вуглецевого коригування та використання цих даних для внутрішніх управлінських рішень [14].

Експортна стратегія має передбачати поетапну реалізацію дорожньої карти декарбонізації, яка включатиме техніко-технологічні заходи з підвищення енергоефективності, модернізації доменного та конвертерного виробництва, розширення використання металобрухту, а також запуск власних об'єктів генерації електроенергії з низьковуглецевих джерел. При цьому пріоритетність заходів повинна визначатися не лише з точки зору зниження традиційних виробничих витрат, але й з урахуванням ефекту від скорочення майбутніх вуглецевих платежів за механізмом вуглецевого коригування[14, 36].

Важливим напрямом є поглиблення інтеграції з європейськими ланцюгами створення вартості через розширення сертифікації продукції, участь у спільних проєктах із європейськими партнерами, використання фінансових інструментів, орієнтованих на підтримку зеленої металургії. У цьому контексті розширення лінійки сертифікованої арматури для ринків ЄС, використання екологічних декларацій як елементу маркетингової стратегії, участь у програмах фінансування низьковуглецевих проєктів можуть стати важливими складовими оновленої експортної стратегії ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» [36].

Доцільним є перегляд цінової політики в частині розподілу вуглецевих витрат між підприємством-експортером та імпортером, використання довгострокових контрактів із фіксацією механізму коригування ціни залежно від вартості вуглецевих квот, а також розробка спеціальних пропозицій для споживачів, які готові платити премію за низьковуглецеву продукцію.

Варто посилити комунікаційну складову стратегії, формуючи імідж ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» як підприємства, що трансформується у відповідь на глобальні кліматичні виклики, інвестує в модернізацію, підтримує місцеві громади та робить внесок у декарбонізацію економіки. Це дозволить зміцнити позиції підприємства в діалозі з європейськими регуляторами та партнерами, а також підвищити стійкість його експортної стратегії в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє зробити комплексні висновки щодо впливу європейського механізму вуглецевого коригування на експортну стратегію ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» та напрямів її адаптації.

У вступній частині обґрунтовано актуальність теми, пов’язану з поєднанням регуляторних нововведень Європейського Союзу у сфері кліматичної політики, високою вуглецевою інтенсивністю традиційних технологій виробництва сталі та необхідністю збереження конкурентоспроможності українських металургійних підприємств на ринку ЄС. Сформульовано мету дослідження, визначено об’єкт, предмет, завдання та методи, що забезпечили цілісність і логічну послідовність роботи.

У першому, теоретичному розділі узагальнено підходи до розуміння експортної стратегії промислового підприємства в умовах зеленої трансформації Європейського Союзу. Показано, що після запровадження механізму вуглецевого коригування експортна стратегія металургійного підприємства набуває рис інтегрованої кліматично-економічної стратегії, де ключове значення має вуглецевий профіль продукції. Розкрито зміст механізму вуглецевого коригування як інструменту протидії вуглецевому витоку, охарактеризовано його фазність, коло охоплених товарів, зв’язок із ціною квот в системі торгівлі викидами ЄС. Сформовано методичні підходи до адаптації експортної стратегії до вимог механізму, що включають поетапне формування вуглецевого профілю продукції, оцінку потенційного вуглецевого навантаження на експорт та розробку портфеля техніко-технологічних і стратегічних рішень.

У другому, аналітичному розділі на основі реальних даних здійснено характеристику ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» як інтегрованого металургійного підприємства з повним циклом виробництва, визначено його роль у структурі групи «Метінвест» та місце на ринку Європейського Союзу. Оцінено фінансово-економічний стан підприємства через аналіз динаміки виробництва,

інвестиційної активності та податкових платежів, що дозволило констатувати відновлення виробничої та фінансової стійкості після шоків 2022–2023 років. На основі екологічної декларації продукції визначено, що вуглецева інтенсивність сталевої заготовки підприємства становить близько 2,88 тонни еквіваленту діоксиду вуглецю на тонну продукції в межах виробничого циклу, що при чинних цінах на вуглець у ЄС формує значне потенційне вуглецеве навантаження на експорт до Європи.

За допомогою PEST-аналізу виявлено ключові політико-правові, економічні, соціокультурні та технологічні чинники, які формують зовнішнє середовище ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ». Показано, що механізм вуглецевого коригування є частиною ширшого комплексу змін, пов’язаних із посиленням кліматичної політики, зростанням попиту на низьковуглецеву сталь, розвитком технологій декарбонізації та цифрових систем обліку викидів. Аналіз конкурентів і споживачів продемонстрував, що вирішальним фактором конкурентоспроможності на ринках ЄС стає не лише ціна, а й рівень вуглецевої інтенсивності продукції та наявність міжнародно визнаних сертифікатів.

SWOT- та SPACE-аналіз дозволили оцінити стратегічні позиції ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» в умовах механізму вуглецевого коригування. До сильних сторін віднесено інтегрованість до групи «Метінвест», наявність повного виробничого циклу, диверсифікований асортимент і досвід роботи на ринках ЄС. До слабких – високу вуглецеву інтенсивність традиційних технологій, значну капіталомісткість процесів декарбонізації. Серед можливостей виокремлено розширення присутності на ринках ЄС через сертифікацію продукції, участь у програмах «зеленої» відбудови та використання фінансових інструментів підтримки низьковуглецевих проєктів. Серед загроз – високу та зростаючу ціну вуглецю, посилення конкуренції з боку виробників сталі з електродугових печей, регуляторну невизначеність кліматичної політики.

Портфельний аналіз і застосування матриць Ансоффа та McKinsey дозволили обґрунтувати пріоритетність інвестування в ті сегменти експортної діяльності, де поєднуються висока привабливість ринку та сильна позиція ПРАТ

«КАМЕТ-СТАЛЬ», насамперед у сегменті сертифікованої арматури для ринків ЄС і поставок заготовки до внутрішньогрупових активів. Розрахунки економічної ефективності умовного проєкту модернізації, спрямованого на зниження вуглецевої інтенсивності продукції, показали, що в умовах механізму вуглецевого коригування навіть помірне скорочення викидів на одиницю продукції може забезпечувати суттєвий економічний ефект за рахунок зменшення майбутніх вуглецевих платежів, що скорочує строк окупності інвестицій і підвищує їхню привабливість.

Запропоновані напрями вдосконалення експортної стратегії ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» передбачають створення системи управління вуглецевим профілем продукції, реалізацію дорожньої карти декарбонізації, поглиблення інтеграції з європейськими ланцюгами створення вартості, перегляд цінової політики з урахуванням вуглецевих витрат та формування іміджу підприємства як активного учасника зеленої трансформації. Реалізація цих заходів дозволить не лише мінімізувати негативний вплив механізму вуглецевого коригування на експортну діяльність, але й використати його як каталізатор технологічного оновлення, підвищення енергоефективності та зміцнення довгострокової конкурентоспроможності ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» на ринках Європейського Союзу.

Отже, поставлена в роботі мета досягнута, основні завдання виконані: теоретичні засади адаптації експортної стратегії металургійного підприємства до вимог механізму вуглецевого коригування узагальнені, сучасний стан ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» проаналізований, стратегічні позиції оцінені, а стратегічні альтернативи та напрями вдосконалення експортної стратегії підприємства обґрунтовані з урахуванням як економічних, так і кліматичних чинників.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Ансофф І. Стратегічний менеджмент : класичне видання / пер. з англ. Київ : Наш формат, 2020. 400 с.

2. Бікулов Д. Т. (ред.). Методичні рекомендації до написання та оформлення кваліфікаційної роботи бакалавра. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 54 с.

3. Бланк І. О. Інвестиційний менеджмент : підручник. Київ : КНТЕУ, 2018. 415 с.

4. Бойко О. В., Кузнецов Е. А. Декарбонізація чорної металургії: технологічні та економічні аспекти переходу. *Економіка промисловості*. 2023. № 2. С. 45–58.

5. Воронкова А. Е. Сценарне планування в системі стратегічного управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 112–119.

6. Гриценко А. А. Вплив воєнних ризиків на зовнішньоекономічну діяльність металургійних підприємств України. *Економіка та держава*. 2023. № 9. С. 34–41.

7. Данилишин Б. М. Економіка України в умовах європейського зеленого переходу: виклики та можливості. *Економіка України*. 2022. № 1. С. 15–29.

8. Жуков С. А. Оцінка вуглецевого сліду металургійної продукції: міжнародна методологія та практика. *Сталь*. 2024. № 3. С. 22–28.

9. Іванов С. В., Олійник О. О. Формування експортних стратегій промислових підприємств на ринках ЄС. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського*. 2021. Т. 32, № 4. С. 88–95.

10.«Каметсталь» за підсумками 2024 року сплатила понад 2,8 млрд грн податків. *GMK Center*. 2025. URL: https://gmk.center/ua/ (дата звернення: 14.06.2026).

11.«Каметсталь» у 2025 році інвестує понад 2,5 млрд грн у модернізацію виробництва. *GMK Center*. 2025. URL: https://gmk.center/ua/ (дата звернення: 14.06.2026).

12.Коваленко В. В. Стратегічне управління металургійними підприємствами в умовах регуляторної нестабільності. Дніпро : НМетАУ, 2020. 210 с.

13.Козаченко Г. В. Стратегічне управління експортним потенціалом корпоративних підприємств. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2021. 320 с.

14.Ляшенко В. І. Цифровізація промисловості (системи MRV) в контексті кліматичної політики. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 1. С. 77–85.

15.Макаренко І. О., Смірнов В. В. Вплив Європейського зеленого курсу на економіку України: секторальний аналіз. Суми : СумДУ, 2022. 185 с.

16.Мельник А. О. Формування експортного потенціалу металургійних підприємств України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 11. С. 50–57.

17.Павленко І. І. Механізми управління екологічними витратами на підприємствах чорної металургії. *Фінанси України*. 2023. № 4. С. 60–72.

18.Петренко О. М. Транскордонне вуглецеве регулювання (CBAM) як новий бар'єр у міжнародній торгівлі. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2024. № 2. С. 18–31.

19.Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Київ : Основи, 2020. 392 с.

20.Романюк О. П. Аналіз конкурентоспроможності експортної продукції вітчизняної металургії. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/ (дата звернення: 12.06.2026).

21.Савченко М. В. Логістичні проблеми експорту металопродукції з України в умовах воєнного стану. *Приазовський економічний вісник*. 2023. № 6. С. 44–51.

22.Сидоренко О. П. Адаптація бізнес-моделей промислових підприємств до вимог сталого розвитку. Київ : КНЕУ, 2022. 275 с.

23.Тарасенко Н. В. Економічне обґрунтування інвестиційних проєктів у промисловості: теорія і практика. Львів : Львівська політехніка, 2019. 290 с.

24.Ткаченко В. А. Використання матриці SPACE у стратегічному аналізі підприємств металургійної галузі. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 8. С. 102–110.

25.Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоспроможністю: стратегічний підхід. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 410 с.

26.Чунтулов В. І. Світовий ринок сталі: тенденції, прогнози та виклики декарбонізації. *Металургійна та гірничорудна промисловість*. 2024. № 1. С. 12–20.

27.Böhringer C., Carbone J. C., Rutherford T. F. The strategic value of carbon tariffs. *American Economic Journal: Economic Policy*. 2016. Vol. 8, No. 1. P. 28–51.

28.Carbon Border Adjustment Mechanism. *European Commission: Taxation and Customs Union*. 2024. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en (date of access: 12.01.2026).

29.Carbon Taxes in Europe. *Tax Foundation*. 2025. URL: https://taxfoundation.org/data/all/eu/carbon-taxes-in-europe/ (date of access: 10.02.2026).

30.Environmental Product Declaration (EPD) for Steel Billet. EPD-IES-0023963. PJSC «KAMET-STEEL». *The International EPD System*. 2024. URL: https://api.environdec.com/ (date of access: 11.02.2026).

31.EU advances towards 2030 climate targets with continued emissions cuts. *European Commission: Climate Action*. 2024. URL: https://climate.ec.europa.eu/news-your-voice/news/eu-advances-towards-2030-climate-targets-continued-emissions-cuts-2024_en (date of access: 15.01.2026).

32.EU Carbon Permits. *Trading Economics*. 2026. URL: https://tradingeconomics.com/commodity/carbon (date of access: 16.01.2026).

33.European Commission. The European Green Deal: Communication from the Commission. Brussels, 2019. COM(2019) 640 final.

34.Harasymchuk I., et al. Navigating challenges and opportunities in Ukraine’s steel sector under CBAM. *Taylor & Francis Online*. 2024. URL: https://www.tandfonline.com/ (date of access: 13.03.2026).

35.Hasanbeigi A., Springer C. Decarbonization pathways for the steel industry in Europe. *Global Efficiency Intelligence*. 2023. 45 p.

36.Kametstal expands export product range. *SteelRadar*. 2024. URL: https://www.steelradar.com/en/news/ (date of access: 10.01.2026).

37.Kuik O., Hofkes M. Border adjustment for European emissions trading: Competitiveness and carbon leakage. *Energy Policy*. 2010. Vol. 38, No. 4. P. 1741–1748.

38.Marcu A., Mehling M., Cosbey A. Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) in the European Union: Impact on transition economies. *ERCST Report*. 2022. 68 p.

39.McKinsey & Company. The decarbonization challenge for steel. 2023. URL: https://www.mckinsey.com/industries/metals-and-mining/our-insights/the-decarbonization-challenge-for-steel (date of access: 14.02.2026).

40.Metinvest: Annual and financial reports 2022–2024. *Metinvest Holding*. 2025. URL: https://metinvestholding.com/en/investors/financial-results (date of access: 12.01.2026).

41.Monjon S., Quirion P. How to design a border adjustment for the European Union Emissions Trading System? *Energy Policy*. 2021. Vol. 39, No. 9. P. 5199–5207.

42.Regulation (EU) 2023/956 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 establishing a carbon border adjustment mechanism. *Official Journal of the European Union*. 2023. L 130. P. 52–104. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/956/oj (date of access: 10.01.2026).

43.Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. 13th ed. New York : McGraw-Hill, 2021. 928 p.

44.Vogl V., Åhman M., Nilsson L. J. Phasing out the blast furnace to meet global climate targets. *Joule*. 2023. Vol. 5, No. 10. P. 2646–2662.

45.World Steel Association. World Steel in Figures 2024. Brussels, 2024. 32 p. URL: https://worldsteel.org/steel-by-topic/statistics/world-steel-in-figures/ (date of access: 11.01.2026).