

**Державний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра міжнародного менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ІМПОРТОМ ПИВА З ЧЕСЬКОЇ РЕСПУБЛІКИ**  
**(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)**

Студентки 4 курсу, 5 групи,  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми «Менеджмент  
зовнішньоекономічної діяльності»

Ковені  
Карини  
Миколаївни

Науковий керівник  
доцент, доктор економічних наук,  
професор кафедри міжнародного  
менеджменту

Фокіна-Мезенцева  
Катерина  
Володимирівна

Гарант освітньої  
програми  
доцент, кандидат економічних наук,  
доцент кафедри міжнародного  
менеджменту

П'янкова  
Оксана  
Василівна

**Київ 2023**

## Державний торговельно-економічний університет

Факультет Міжнародної торгівлі та права  
Кафедра Міжнародного менеджменту

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

**Затверджую**

Зав. кафедри Мельник Т. М.

«    »      20     р.

### ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| <b>ВСТУП</b> .....  | 8  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ЗЕД ТОВ «ЕПЦЕНТР К»</b> .....                                      | 10 |
| 1.1. Оцінка виробничо-господарської діяльності, фінансового стану та сукупного доходу ТОВ «ЕПЦЕНТР К» .....     | 10 |
| 1.2. Аналіз імпортової діяльності ТОВ «ЕПЦЕНТР К» .....   | 17 |
| <b>РОЗДІЛ 2. ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ КРАЇНИ-КОНТРАГЕНТА ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ІМПОРТУ ПИВА</b> .....                     | 23 |
| 2.1. Визначення основних тенденцій розвитку світового ринку пива .....  | 23 |
| 2.2. Дослідження ринку пива України .....   | 28 |
| <b>РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ЩОДО ІМПОРТУ ТОВ «ЕПЦЕНТР К» ПИВА З ЧЕСЬКОЇ РЕСПУБЛІКИ</b> ..... | 34 |
| 3.1. Організаційне забезпечення здійснення імпорту ТОВ «ЕПЦЕНТР К» пива з Чеської Республіки .....              | 34 |
| 3.2. Прогнозна оцінка результативності імпорту ТОВ «ЕПЦЕНТР К» пива з Чеської Республіки .....                  | 39 |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІІ</b> .....     | <b>47</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> ..... | <b>50</b> |
| <b>ДОДАТКИ</b> .....                    | <b>53</b> |



## ВСТУП

**Актуальність випускної кваліфікаційної роботи.** В умовах глобалізації та інтернаціоналізації світової економіки важливою складовою діяльності підприємства є здійснення імпорتنих операцій, які спрощуються з кожним роком у зв'язку із розширенням зон вільної торгівлі. Сучасні світові трансформаційні процеси, системні політичні та економічні зміни, зростаюча конкуренція спонукають виробників до розширення зовнішньоекономічних зв'язків та ефективної взаємодії на міжнародних ринках, оскільки здійснення міжнародної діяльності та правильне її ведення дозволяє покращити конкурентні позиції підприємства як в країні, так і за її межами.

Дослідженню імпоротної діяльності підприємств вітчизняні і зарубіжні науковці приділяють значну увагу. Праці цих науковців присвячені вивченню особливостей організації та управління імпоротною діяльністю на підприємстві, методам удосконалення та підходам до оцінювання ефективності здійснення зовнішньоекономічних операцій, а також аналізу ризиків, пов'язаних із веденням міжнародної діяльності. Саме вищезазначене й обумовило дослідження обраної теми.

**Метою** є розкриття теоретичних та практичних аспектів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, а саме імпоротною діяльністю. Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких завдань:

- поглибити теоретичні аспекти управління імпоротною діяльністю підприємства;
- проаналізувати діяльність, оцінити фінансовий стан розвитку та сукупний дохід ТОВ «ЕПЦЕНТР К»;
- провести аналіз імпоротної діяльності ТОВ «ЕПЦЕНТР К»;
- визначити основні тенденції розвитку світового ринку пива
- дослідити стан ринку пива України;
- проаналізувати організаційне забезпечення здійснення імпорту ТОВ «ЕПЦЕНТР К» пива з Чеської Республіки.

– зробити прогнозу оцінку результативності імпорту ТОВ «ЕПЦЕНТР К» пива з Чеської Республіки.

**Об’єкт дослідження** – процес організації імпортової діяльності суб’єкта ЗЕД.

**Предметом дослідження** випускної кваліфікаційної роботи є практичне обґрунтування напрямів вдосконалення міжнародної діяльності ТОВ "Епіцентр К" шляхом імпорту пива з країни ЄС.

**Методи дослідження.** Під час проведення дослідження було використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів. Економіко-фінансовий аналіз, статистичний, графічний, порівняння та групування, економіко-статистичний, методи аналізу та синтезу, методи узагальнення результатів дослідження. Економіко-математичні методи були використані для розробки системи оцінки ефективності діяльності підприємств. Методи теорії пізнання також використовувалися для вивчення та характеристики сутності, значення та особливостей процесу управління імпортом пива.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у наступному: обґрунтованості та спрямованості певних положень та рекомендацій, що викладені у випускній кваліфікаційній роботі, застосування яких значно поліпшить зовнішньоекономічну діяльність підприємства, підвищить результативність імпортової діяльності, а також покращить ефективність діяльності та підвищення різних економічних показників.

**Структура** даної випускної кваліфікаційної роботи являє собою вступ, викладений основний матеріал, який складається з трьох розділів, які включають аналітичні дані та пропозиції щодо поліпшення управління імпортом пива, висновки, а також список використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ЗЕД ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

### 1.1 Оцінка виробничо-господарської діяльності, фінансового стану та сукупного доходу ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Випускна кваліфікаційна робота виконана за матеріалами практичної діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕПІЦЕНТР К» зареєстроване 27.08.2003 за юридичною адресою Україна, 04128, місто Київ, вул. Берковецька, будинок 6-К.

Розмір статутного капіталу складає 158 609 700,00 грн. Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань код ЄДРПОУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» — 32490244. Керівником організації є Михайлишин Петро Йосипович. Власники компанії:

Герєга Олександр Володимирович – 51,3% статутного капіталу;

Герєга Галина Федорівна – 47,97% статутного капіталу;

Суржик Тетяна Федорівна – 0,73% статутного капіталу.

Згідно зі Статутом, підприємство здійснює 211 видів діяльності за КВЕД, але основним з них є 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах [24].

Логотип ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» представлено на рис.1.1



Рисунок. 1.1 Логотип ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Джерело: [24]

Компанія «ЕПЦЕНТР К» - це національна мережа сучасних будівельно-господарських гіпермаркетів, з широким асортиментом товарів за європейськими стандартами обслуговування. Зараз торговельні об'єкти компанії працюють в 35 населених пунктах України. Найбільше – в Києві (7), а також Львові, Одесі та Харкові (по 3).

Наразі "Епіцентр" складається з 75 торговельних центрів, у тому числі 10 магазинів "Нова Лінія". Загальна торгова площа становить 1,5 мільйона квадратних метрів. Для порівняння, на цій площі можна розмістити 1650 футбольних полів [24].

Мережа "Епіцентр-К" продає товари національного та міжнародного виробництва (Польща, Іспанія, Німеччина, Франція, Китай, Туреччина). Товари постачаються до великих мереж супермаркетів завдяки власному транспорту та співпраці з 5 000 постачальників ТОВ "Епіцентр-К" розрахований на всі категорії покупців і може задовольнити потреби кожного клієнта. Важливі факти про ТОВ «ЕПЦЕНТР К» представлено на рис.1.2.

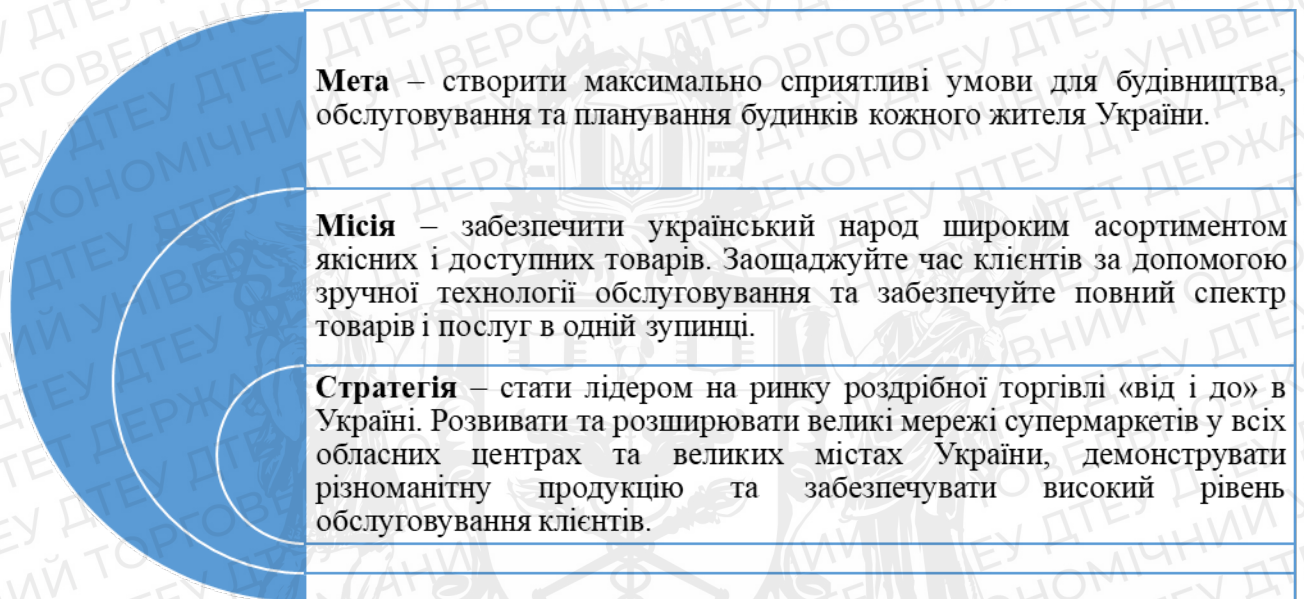


**Рисунок. 1.2 Важливі факти про ТОВ «ЕПЦЕНТР К»**

Джерело: [24]

Споживачами товарів є як великі будівельні компанії, так і роздрібні покупці. Завдяки своїм досягненням, а також прагненню покращити якість послуг та збільшити вибір товарів, компанія забезпечила жорстку конкуренцію іншим будівельним мережам по всій Україні.

Позиціонування діяльності ТОВ «ЕПЦЕНТР К» представлено на рис.1.3.



**Рисунок. 1.3** Позиціонування діяльності ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Джерело: [24]

Структура управління є ієрархічною, тобто всі працівники прямо чи опосередковано підпорядковуються керівникам. Вищим органом управління є Загальні збори акціонерів. Загальні збори акціонерів призначають Генерального директора, який організовує роботу великих супермаркетів, підписує договори, представляє їх у всіх установах та організаціях, дає вказівки, затверджує штатний розклад, складає плани продажів, наймає та звільняє працівників. [24].

Гіпермаркети підпорядковуються безпосередньо директору гіпермаркету, який призначається генеральним директором. Гіпермаркети є юридичними особами і несуть відповідальність перед пенсійним фондом, фондами соціального страхування щодо нарахованої та виплаченої заробітної плати працівникам Гіпермаркету та певних податків перед відповідними податковими органами.



Далі проаналізовано фінансовий стан ТОВ "ЕПЦЕНТР К". Для того, щоб визначити загальний фінансово-економічний стан підприємства, необхідно, перш за все, проаналізувати майно, яким володіє підприємство, та джерела його придбання. Для того, щоб проаналізувати склад активів і пасивів підприємства, необхідно виявити основні тенденції в динаміці балансу та підсумувати однорідні за змістом статті для визначення складу і структури майна. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Аналіз складу та структури майна ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2018-2020 рр.

| № з/п | Показники                           | Рік        |            |            | Відхилення |        |           |        |
|-------|-------------------------------------|------------|------------|------------|------------|--------|-----------|--------|
|       |                                     | 2018 р     | 2019 р     | 2020 р     | 2019/2018  |        | 2020/2019 |        |
|       |                                     |            |            |            | +/-        | %      | +/-       | %      |
| 1.    | Усього майна,<br>тис.грн            | 30 126 522 | 36 891 621 | 44 525 391 | 6 765 099  | 22,46  | 7 633 770 | 20,69  |
| 2.    | Необоротні активи, тис.грн          | 11 823 622 | 16 010 547 | 22 109 337 | 4 186 925  | 35,41  | 6 098 790 | 38,09  |
| 3.    | Оборотні активи, тис.грн            | 18 302 900 | 20 881 053 | 22 416 054 | 2 578 153  | 14,09  | 1 535 001 | 7,35   |
| 4.    | Запаси, тис.грн                     | 13 250 000 | 13 885 925 | 15 389 033 | 635 925    | 4,80   | 1 503 108 | 10,82  |
| 5.    | Дебіторська заборгованість, тис.грн | 770 000    | 1 467 824  | 2 182 479  | 697 824    | 90,63  | 714 655   | 48,69  |
| 6.    | Кошти та їх еквіваленти, тис.грн    | 690 000    | 921 054    | 642 802    | 231 054    | 33,49  | -278 252  | -30,21 |
| 7.    | Інші оборотні активи, тис.грн       | 270 000    | 217 473    | 336 837    | -52 527    | -19,45 | 119 364   | 54,89  |
| 8.    | Витрати майбутніх періодів, тис.грн | 2 800      | 7 322      | 5 399      | 4 522      | 161,5  | -1 923    | -26,26 |

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Проаналізувавши табл. 1.1 можна зробити висновок, що вартість

корпоративної власності зростає протягом всього періоду дослідження, збільшившись на 22,46% у 2018-2019 рр. та на 20,69% у 2019-2020 рр. Це пов'язано зі зростанням необоротних активів на 35,41% та 38,09% відповідно, та оборотних активів 14,09% у 2019 році та на 7,35% у 2020 році.

Темпи приросту необоротних активів перевищують темпи зростання оборотних активів, що свідчить про збільшення частки необоротних активів у структурі майна підприємства. Це може свідчити про зменшення ліквідності активів і зниження загального рівня оборотності активів. Аналізуючи структуру оборотних активів, збільшення у 2019 році відбулося переважно за рахунок збільшення дебіторської заборгованості.. У порівнянні з 2019 роком приріст оборотних активів у 2020 році був меншим.

Далі проведемо аналіз показників майнового стану (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Аналіз показників майнового стану ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2018-2020 рр.**

| № з/п | Показники                                   | Рік    |        |        | Відхилення |       |           |       |
|-------|---|--------|--------|--------|------------|-------|-----------|-------|
|       |   | 2018 р | 2019 р | 2020 р | 2019/2018  |       | 2020/2019 |       |
|       |   |        |        |        | +/-        | %     | +/-       | %     |
| 1.    | Коефіцієнт мобільності активів              | 0,22   | 0,30   | 0,29   | 0,08       | 35,0  | -0,01     | -3,7  |
| 2.    | Частка основних засобів в активах           | 0,36   | 0,31   | 0,35   | -0,06      | -15,2 | 0,04      | 14,3  |
| 3.    | Коефіцієнт зносу основних засобів           | 0,36   | 0,39   | 0,37   | 0,02       | 6,1   | -0,01     | -2,9  |
| 4.    | Фондоозброєність                            | 64,09  | 74,80  | 88,44  | 10,71      | 16,7  | 13,64     | 18,2  |
| 5.    | Фондомісткість                              | 0,53   | 0,56   | 0,72   | 0,03       | 6,3   | 0,15      | 27,5  |
| 6.    | Фондовіддача                                | 2,29   | 2,17   | 1,68   | -0,12      | -5,3  | -0,48     | -22,3 |
| 7.    | Коефіцієнт рентабельності виробничих фондів | 0,06   | 0,09   | 0,03   | 0,03       | 60,0  | -0,06     | -62,5 |

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

З табл. 1.2 можна зробити висновок, що показник мобільності активів збільшився на 35% у 2019 році і знизився на 3,7% до 2020 році. Частка основних засобів в активах майже не змінилася: у 2019 році знизилася на 15,2%, а в 2020 році зросла на 14,3%.

Коефіцієнт зносу основних засобів у 2019 році збільшився на 6,1%, а у 2020 році зменшився на 2,9%. Це свідчить про поступове зношування основних засобів.

Фондоозброєність має тенденцію до зростання. Це пов'язано зі збільшенням вартості основних засобів при незмінній кількості працівників, що свідчить про позитивну тенденцію розширення виробництва. Фондомісткість також зростає, але для цього показника така закономірність є негативною.

Далі визначимо динаміку дохідності та рівень рентабельності підприємства і результати представимо у вигляді табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Динаміка дохідності та рівень рентабельності ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2018-2020 рр.**

| № з/п | Показники                        | Рік       |           |           | Відхилення |       |            |      |
|-------|----------------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|-------|------------|------|
|       |                                  | 2018 р    | 2019 р    | 2020 р    | 2019/2018  |       | 2020/2019  |      |
|       |                                  |           |           |           | +/-        | %     | +/-        | %    |
| 1.    | Сукупний дохід, тис.грн          | 2007989,5 | 2135662,1 | 2030008,2 | 127 672,6  | 6,4   | -105 653,9 | -4,9 |
| 2.    | Рентабельність продажу           | 0,12      | 0,09      | 0,11      | -0,03      | -25,0 | 0,02       | 22,2 |
| 3.    | Рентабельність власного капіталу | 0,25      | 0,24      | 0,23      | -0,01      | -4,0  | -0,01      | -4,2 |

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Аналізуючи отримані дані можемо сказати, що сума сукупного доходу у 2019 р зросла на 6,4%, а у 2020 році – зменшилася на 4,9%. Отже, можна зробити висновок, що дохідність капіталу підприємства протягом досліджуваного періоду в середньому знаходиться на одному рівні, відхилення незначні.

Рентабельність продажу характеризує здатність підприємства отримувати прибуток. Бачимо у 2019 р зниження, а у 2020 р збільшення цього показника на 22,2%. Рентабельність власного капіталу компанії у 2020 р. має тенденцію до зменшення.

В табл. 1.4 проаналізовано показники ефективності роботи ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2018-2020 рр.

Таблиця 1.4

**Аналіз ефективності ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2018-2020 рр.**

| Показники                                   | 2018  | 2019  | 2020  | Абсолютне відхилення |             | Темп росту 2019 р. | Темп росту 2020 р. |
|---|-------|-------|-------|----------------------|-------------|--------------------|--------------------|
|   |       |       |       | 2019 - 2018          | 2020 - 2019 |                    |                    |
| Коефіцієнт ефективності активів             | 0,098 | 0,098 | 0,071 | -0,001               | -0,026      | -0,6               | -27,1              |
| Коефіцієнт ефективності власного капіталу   | 0,238 | 0,245 | 0,178 | 0,007                | -0,067      | 3,1                | -27,5              |
| Коефіцієнт ефективності необоротних активів | 0,250 | 0,225 | 0,143 | -0,025               | -0,082      | -10,2              | -36,2              |
| Коефіцієнт ефективності оборотних активів   | 0,162 | 0,173 | 0,141 | 0,011                | -0,031      | 6,6                | -18,0              |
| Коефіцієнт ефективності позикового капіталу | 0,177 | 0,181 | 0,143 | 0,004                | -0,038      | 2,3                | -21,1              |
| Коефіцієнт ефективності обороту (продаж)    | 0,072 | 0,082 | 0,063 | 0,010                | -0,019      | 14,5               | -23,2              |

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Розраховані коефіцієнти показують ефективність управління діяльністю підприємства. У компанії всі аналізовані показники ефективності скоротилися у 2020 році порівняно з 2019 роком, що є негативним фактором. Таке зниження коефіцієнти ефективності активів, власного капіталу, необоротних активів, оборотних активів, позикового капіталу та обороту свідчить про складні економічні умови або проблеми у фінансовій діяльності підприємства протягом 2020 року.

Отже, можемо сказати, що ТОВ «ЕПЦЕНТР К» є рентабельним та платоспроможним підприємством, що займає лідируючі конкурентні позиції на ринку. Війна скоротила кількість гіпермаркетів мережі "Епіцентр" на дев'ять, що становить майже 15 відсотків мережі. Були зруйновані гіпермаркети в Маріуполі, Чернігові та Бучі [24]. Ще шість магазинів було закрито через конфлікт і близькість до окупованої території. Доходи відкритих магазинів значно зросли порівняно з аналогічним періодом попереднього року. Українці відбудовуються, не чекаючи закінчення війни, і існує високий попит на будівельні матеріали". "Епіцентр" також

прискорив будівництво, відкривши на початку вересня магазини в Києві та Львові загальною площею 30 000 і 90 000 квадратних метрів відповідно. Більшість співробітників - біженці з окупованих територій. Компанія створила внутрішню базу даних вакансій і допомогла їм з переїздом. Вона також уникала порожніх полиць завдяки власному автопарку вантажівок і забезпечувала логістику з Європи. У новому рішенні Епіцентр перейшов на короткострокове планування. Це дозволило швидко реагувати на зміни споживчих настроїв.

## 1.2 Аналіз імпортової діяльності ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Досліджуване підприємство ТОВ «ЕПЦЕНТР К» є суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності, що прописано у Статуті підприємства, а отже має право здійснювати експортно-імпорту діяльність.

Імпортна стратегія - це напрямок діяльності компанії, пов'язаний з веденням зовнішньоекономічної діяльності у формі імпортичних операцій і включає в себе певні правила, якими керується компанія при здійсненні імпортової діяльності. Ці правила визначаються урядом країни-імпортера та міжнародними законами, договорами та нормативними актами. [33].

Розробляючи імпорту стратегію, кожна компанія керуватиметься конкретними заходами для вирішення специфічних проблем, що стоять перед нею, таких як країна, в якій вона розташована, і такі фактори, як національність капіталу, обрана тактика ринкової конкуренції, тривалість перебування на конкретному ринку, а також конкретні показники виробництва та виробничої діяльності.

Імпорти стратегії визначають, що компанія повинна якнайкраще використовувати місцеві ресурси для свого виробництва, перш ніж орієнтуватися на зовнішні ринки матеріалів і сировини [8].

Основними складовими стратегії імпорту (імпортової стратегії) є ціна, якість, технічний рівень і характер імпортованих товарів, а також терміни здійснення імпортичних операцій. Основними складовими стратегії імпорту (імпортової стратегії)

є ціна, якість, технічний рівень і характер імпортованих товарів, а також терміни здійснення імпорتنих операцій.

Імпортні товари досліджуване підприємство закупає трьома способами, бо має дуже широкий асортимент (рис.1.4)

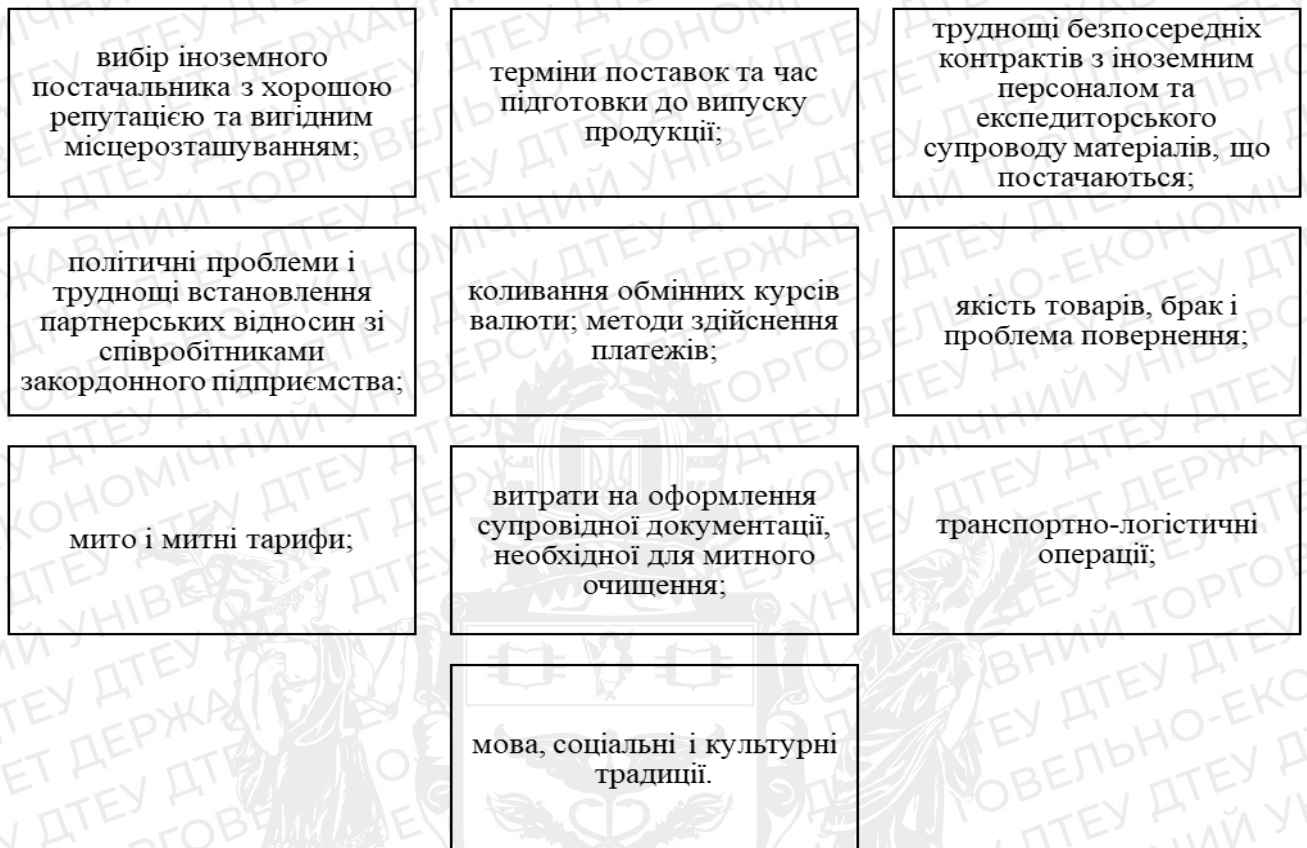
| Придбання товарів у вітчизняних гуртових продавців   | Самостійний імпорт товарів  | Імпорт через посередників  |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Перевагами даного способу є найбільша швидкість і простота, оскільки товар вже розмитнено і він перебуває на території України. Однак, відносно висока вартість товарів у порівнянні з їх вартістю при самостійному ввезенні, а також обмеженість і непостійність асортименту продукції на складах українських гуртових підприємств є великими недоліками співпраці з гуртовиками.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Щоб самостійно ввезти товари на територію України, підприємство має здійснити попередню реєстрацію в митних органах і відкрити валютний рахунок в банку. Підприємство може прийняти до штату кваліфікованого-декларанта для декларування товарів, що ввозяться або звернутися до послуг митного брокера. Крім того, передбачається наявність досвіду роботи з іноземними партнерами у працівників, які займаються закупівлею таких товарів.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Якщо підприємство планує здійснити разову закупівлю специфічних товарів або тільки починає свою зовнішньоекономічну діяльність, то на початковому етапі йому не обійтися без послуг посередників. Цей шлях дозволить швидко ввезти необхідні товари, а також дасть підприємству час, щоб зареєструватися на митниці, відкрити валютний рахунок і підготувати персонал до ведення зовнішньоекономічної діяльності</li> </ul> |

**Рисунок 1.4. Способи закупівлі імпорتنих товарів підприємством**

Джерело: побудовано автором на основі [16]

При перетині товарно-матеріальними цінностями кордону України необхідно сплатити ПДВ, мито та митні збори, їх сума зазначається в вантажній митній декларації та перераховується шляхом надання до банку платіжного доручення на перерахування відповідних сум на рахунок митниці [12].

Зі співпрацею з іноземними постачальниками окрім вигод пов'язані й деякі труднощі, що представлено на рис.1.5.



**Рисунок 1.5. Труднощі, що виникають при співпраці з іноземними постачальниками**

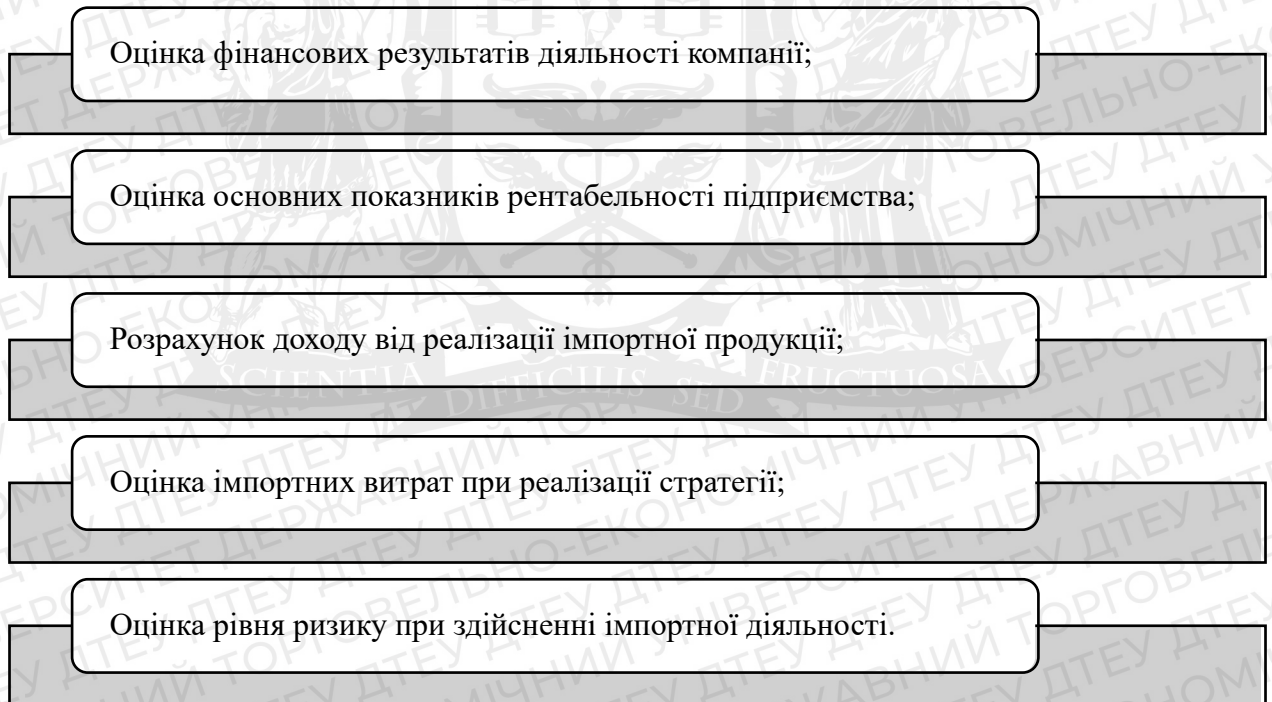
Джерело: побудовано автором на основі [4]

В результаті аналізу управління імпортними операціями підприємствам слід врахувати наявний ресурсний потенціал підприємства та розробити рекомендації щодо вдосконалення імпортної діяльності на основі дослідження основних напрямів розвитку. Аналізуючи поточну імпортну стратегію підприємства, слід оцінити ефективність та прибутковість цієї стратегії з точки зору створення стійких конкурентних переваг, трансфертів та потенціалу додаткового прибутку.

Значна кількість стратегічних рішень, що приймаються керівниками різних галузей, пов'язана з міжнародною діяльністю суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Для того, щоб імпортні стратегії були успішними, необхідні:

- ефективна передача співробітникам інформації про стратегічний напрямок діяльності компанії з метою забезпечення розуміння та усунення протидій при реалізації стратегії імпорту;
- вчасне, систематичне, повне та раціональне забезпечення впровадження стратегії ресурсами належної якості та кількості;
- визначення стратегічного плану дій, основа якого складається з певних цілей та цільових завдань і здатності фіксації досягнення кожної визначеної цілі [9].

При аналізі ефективності стратегії імпорту ТОВ «ЕПЦЕНТР К» використовує алгоритм, що представлено на рис.1.6.



**Рисунок 1.6. Алгоритм оцінки ефективності імпортової стратегії ТОВ «ЕПЦЕНТР К»**

Джерело: побудовано автором на основі [19]

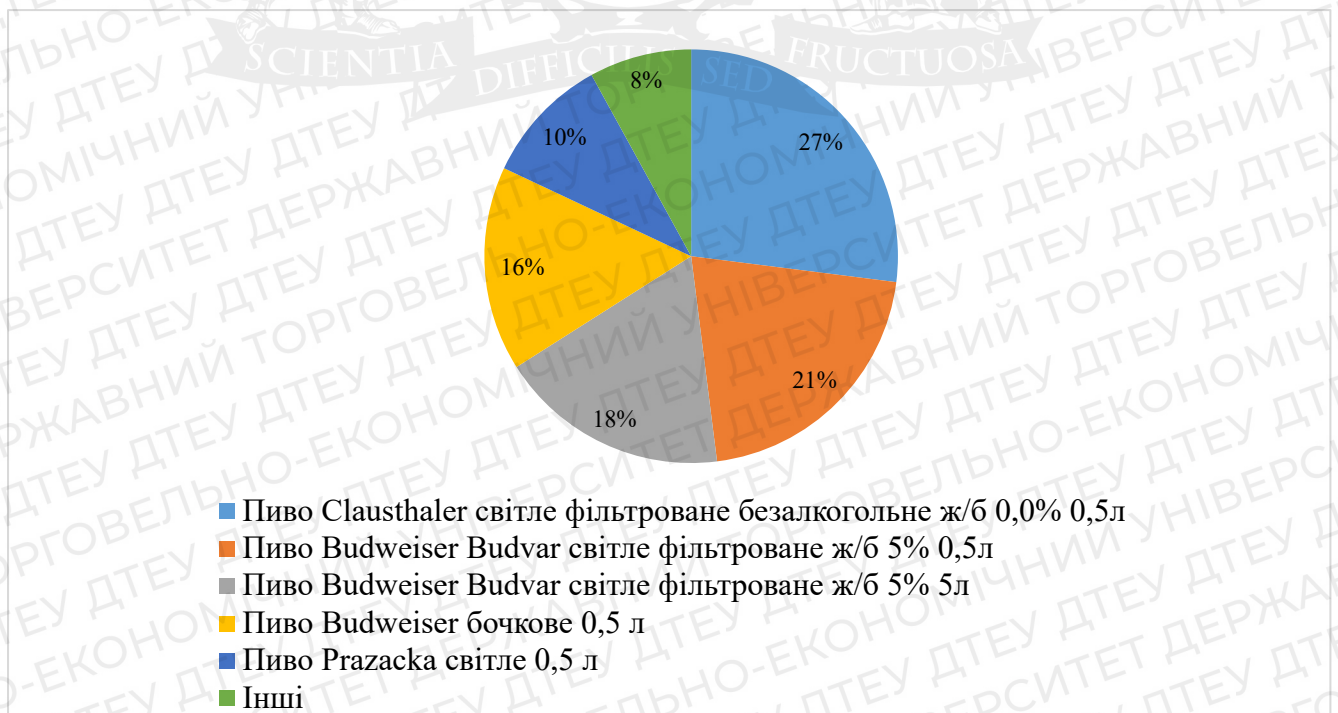
На ефективність імпорту впливають як зовнішні фактори (технологічні інновації, велика кількість конкурентів), так і внутрішні (оцінка планів закупівель, розрахунок беззбиткових торговельних цін на імпортовані споживчі товари).



Темою дослідження є управління імпортом пива з Чеської Республіки. Згідно отриманих даних можемо сказати, що асортимент ТОВ «ЕПЦЕНТР К» включає в себе наступні позиції чеського пива:

1. Пиво Clausthaler світле фільтроване безалкогольне ж/б 0,0% 0,5 л
2. Пиво Budweiser Budvar світле фільтроване ж/б 5% 0,5 л
3. Пиво Budweiser Budvar світле фільтроване 5% 5 л
4. Пиво Budweiser бочкове 0,5 л
5. Пиво Prazacka світле 0,5 л
6. Пиво Svetle світле фільтроване пастеризоване 4.9% 0,5 л
7. Пиво Budweiser Budvar світле фільтроване 5% 0,5 л
8. Пиво Cerne темне фільтроване 4.5% 0,5 л
9. Пиво Budweiser Budvar B Dark темне фільтроване 4,7 % 0,5 л
10. Пиво Budweiser Budvar світле фільтроване 5% 0,33 л
11. Пиво Budweiser Budvar безалкогольне фільтроване 0,5% 0,33 л

На рис.1.7 представимо частку продажів видів пива від загального обсягу продажів чеського пива ТОВ «ЕПЦЕНТР К» у 2022 році.



**Рисунок 1.7. Частка продажів кожного з видів пива від загального обсягу продажів чеського пива ТОВ «ЕПЦЕНТР К» у 2022 році**

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Розглянемо ефективність операцій у 2022 році з чеським пивом на досліджуваному підприємстві у табл.1.4.

Таблиця 1.4

### Ефективність операцій з чеським пивом у 2022 році

| Вид продукції  | Витрати,<br>тис.грн | Прибуток,<br>тис.грн | Рівень<br>рентабельності,% |
|--|---------------------|----------------------|----------------------------|
| Пиво Clausthaler світле фільтроване безалкогольне ж/б 0,0% 0,5 л | 699,1272            | 870,3                | 24,5                       |
| Пиво Budweiser Budvar світле фільтроване ж/б 5% 0,5 л            | 543,7656            | 634,8                | 16,7                       |
| Пиво Budweiser Budvar світле фільтроване 5% 5 л                  | 466,0848            | 510,2                | 9,5                        |
| Пиво Budweiser бочкове 0,5 л                                     | 414,2976            | 493,3                | 19,1                       |
| Пиво Prazacka світле 0,5 л                                       | 258,936             | 310,1                | 19,8                       |
| Інші   | 207,1488            | 250,7                | 21,0                       |

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Також виявлено, що підприємство не здійснює самостійний імпорт цього пива, а робить імпорт через посередників. Тому надалі у роботі буде доцільним розглянути можливість та ефективність прямого імпорту пива з Чеської Республіки.

## РОЗДІЛ 2. ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ КРАЇНИ-КОНТРАГЕНТА ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ІМПОРТУ ПИВА

### 2.1. Визначення основних тенденцій розвитку світового ринку пива

Пивоварна галузь займає важливу нішу у світовій та українській переробній промисловості. Вона є вигідною не лише для інвесторів та безпосередніх виробників, але й для країни. Останнє пов'язано з тим, що пивоварні підприємства є основними платниками податків, а також, враховуючи специфіку продукту, сплачують місцеві податки. Продукт є досить прибутковим і популярним, тому інвестиції в його виробництво відкривають непогані фінансові перспективи.

Прибутковість пивоварних заводів значною мірою залежить від багатьох факторів: наявності сировини, каналів збуту та платоспроможності населення. Тому прямий доступ до сировини та ринків збуту в більшості випадків є значною конкурентною перевагою.

Пиво є одним з найкращих атрибутів спілкування, що допомагає людям проводити більше часу з друзями та родиною. Тому споживачі асоціюють пиво з веселощами, душевними розмовами та гарним проведенням часу. Пивоваріння має давню історію. Вважається, що пиво почали варити ще до випікання хліба, 6000-8000 років тому. За віком походження алкогольних напоїв з пивом може конкурувати лише медовуха. [8, с.14].

Характеризуючи світовий ринок пива, слід зазначити, що він переживає не просто хороші, а найкращі часи. Лише за п'ять років, з 2017 по 2021 рік, він зріс більш ніж на 15%, і ця тенденція зростання зберігається (ринок зростає в середньому на 4% на рік), хоча європейський, австралійський та північноамериканський ринки стагнуть або скорочуються.

Позитивна динаміка світового ринку пива зумовлена стрімким зростанням виробництва пива в країнах, що розвиваються. Наразі основним драйвером зростання є Китай, частка ринку якого у 2021 році становила 25,67% (або 507 млн гектолітрів пива), далі йдуть США з 11,36% (224 млн гектолітрів), Бразилія з 6,87%

(136 млн гектолітрів) та Німеччина з 4,78% (94,4 млн гектолітрів) (табл. 2.1) [1, с.14].

Таблиця 2.1

### Світове виробництво пива у 2017-2021рр., млн. гл

| Рейтинг | Країна         | 2017  | 2018  | 2019  | 2020 | 2021 | Питома вага у 2021 р., % | 2021 р до 2017 р, % |
|---------|----------------|-------|-------|-------|------|------|--------------------------|---------------------|
| 1       | Китай          | 523,6 | 548,3 | 589,9 | 590  | 607  | 25,67                    | 19,57               |
| 2       | США            | 330,9 | 328,9 | 326,5 | 330  | 324  | 11,36                    | -2,94               |
| 3       | Бразилія       | 207   | 228,7 | 233   | 2133 | 236  | 6,87                     | 26,64               |
| 4       | Німеччина      | 98,3  | 95,8  | 95,9  | 94,9 | 94,8 | 4,78                     | -3,77               |
| 5       | Мексика        | 82,9  | 89,9  | 91,5  | 92,5 | 92,5 | 4,18                     | 0,24                |
| 6       | Японія         | 69,8  | 68,1  | 66    | 67,7 | 67,2 | 2,90                     | -4,35               |
| 7       | Великобританія | 55,1  | 55    | 55,7  | 53   | 52,4 | 2,15                     | -5,99               |
| 8       | Польща         | 42,2  | 46    | 46    | 49,3 | 49,6 | 2,01                     | 22,98               |
| 9       | Іспанія        | 343,8 | 43,4  | 33,6  | 33   | 32,7 | 1,66                     | -3,25               |
|         | Всього         | 1818  | 1864  | 1929  | 1962 | 1973 | 100,00                   | 8,55                |

Джерело: на основі даних [8]

За останні п'ять років ринок пива значно консолідувався (табл.2.2). Якщо 10 років тому 8,5% частки ринку було достатньо, щоб стати світовим лідером, то в 2017 році на лідера ринку припадала п'ята частина всіх світових продажів. Основними рушійними силами інтеграції були бажання зменшити витрати та розширення нових ринків.

Таблиця 2.2

### 15 найбільших пивоварних компаній світу у 2021 р.

| Рейтинг | Компанія   | Країна         | Виробництво (в млн. гл.) | Питома вага, % |
|---------|--|----------------|--------------------------|----------------|
| 1       | 2  | 3              | 4                        | 5              |
| 1       | AB InBev   | Бельгія        | 499,0                    | 20,3           |
| 2       | SABMiller (без врахування China Resources Brewery) | Великобританія | 287,4                    | 9,6            |

Закінчення табл 2.2

| 1  | 2                          | 3          | 4      | 5     |
|----|----------------------------|------------|--------|-------|
| 3  | Heineken                   | Нідерланди | 278,3  | 9,1   |
| 4  | Carlsberg                  | Данія      | 219,7  | 6,2   |
| 5  | China Resource Brewery Ltd | Китай      | 217,1  | 6,0   |
| 6  | Tsingtao Brewery Group     | Китай      | 88,3   | 4,1   |
| 7  | Molson Coors               | США/Канада | 69,7   | 3,1   |
| 8  | Yanjing                    | Китай      | 67,1   | 3,0   |
| 9  | Kirin                      | Японія     | 69,3   | 2,6   |
| 10 | BGI/Groupe Castel          | Франція    | 38,4   | 1,5   |
|    | Всього                     |            | 798,7  | 35,6  |
|    | Світове виробництво пива   |            | 2073,0 | 100,0 |

Джерело: побудовано автором на основі даних [8]

У 2021 році на 5 найбільших компаній припадало 50% світового ринку. Однак, за даними аналітиків Goldman [2, с. 33], ринок пива є більш фрагментованим, низькоконцентрованим порівняно з іншими глобальними ринками. Пивні бренди частіше є локальними, ніж глобальними.

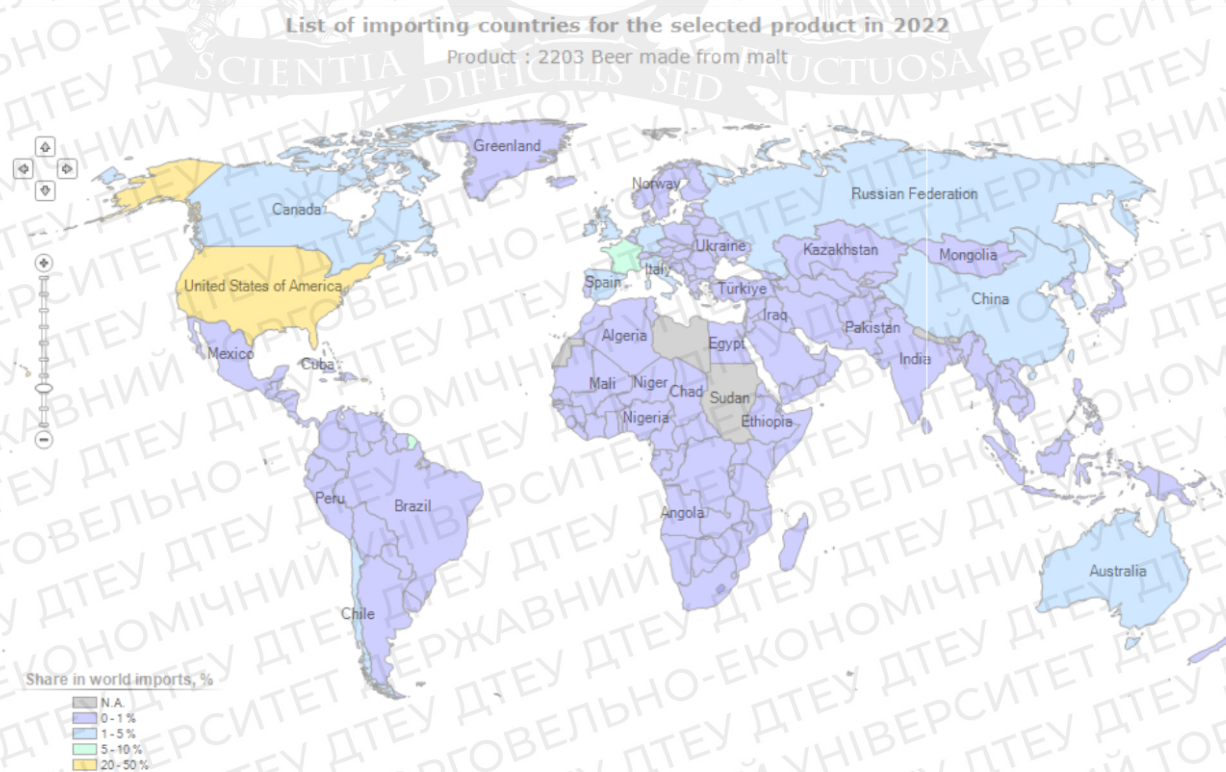
За даними Euromonitor [2, с. 89], процес консолідації продовжиться, але переважно через поглинання на регіональних ринках, що розвиваються. У 2021 році Азійсько-Тихоокеанський регіон був головною ціллю для пивоварів, де очікується зростання на 5%. За прогнозами, до 2026 року споживання пива в Китаї перевищить 12 млрд дал, що дозволить Піднебесній диктувати свої умови на світовому ринку.

Цікавим є також ринок африканський, який у 2021 році приніс SABMiller більше прибутку, ніж Європа. На думку японських аналітиків, найбільш швидкозростаючими пивними ринками в найближчі три роки стануть Індія, В'єтнам, Іран, Казахстан і Єгипет. З огляду на місцеву специфіку, пивні ринки цих країн розвиватимуться переважно за рахунок розвитку сегменту безалкогольного пива. Середній темп зростання ринку пива в цих країнах становитиме 20% на рік. Ці ринки дозволять компаніям доповнити свої глобальні продажі та підтримати зростання прибутку. Але в цілому, основні гравці ринку будуть зосереджені на оптимізації своїх витрат, щоб генерувати достатній капітал для подальшої експансивної консолідації.

Відповіддю на глобальне «унітарне пиво» стало авторське пиво - крафтове. Американці першими почали виробляти оригінальний продукт ручної роботи. У США налічується близько двох тисяч крафтових пивоварень, які виробляють шипучі напої за оригінальними рецептами, і за минулий рік продажі пива в цьому сегменті зросли на 20% - до 7,8% від загального обсягу продажів. Наразі країна є лідером з виробництва крафтового пива (68% від загального світового виробництва) і цей сегмент ринку цікавить як великих гравців, так і малий бізнес. В Європі найбільшими «крафтовими» країнами є Бельгія та Німеччина, в яких, на відміну від США, переважають невеликі сімейні підприємства [13, с. 11].

У той же час, промислові пивовари не мають наміру здавати свої позиції і будуть боротися за просування глобальних брендів. Прикладом може слугувати AB InBev, яка збирається розширити географічну присутність своїх брендів, придбавши Brewery Co. на Сході та сфокусувавши свою міжнародну рекламну кампанію на бренді Budweiser.

Найбільші країни-експортери пива у світі представлено на рис.2.1. Це США, Канада та Китай.



**Рисунок 2.1. Найбільші країни-експортери пива у світі**

Джерело: портал <https://www.trademap.org/>

Крім того, експерти прогнозують подальше зростання виробництва пивних міксів, а також підвищення інтересу до ароматизованого пива та інноваційних пивних смаків. Серед смакових новинок - кисле пиво, що набирає популярності, та пивно-винні мікси, які пропонують крафтові пивоварні. Ароматизоване пиво та пивні мікси користуються найбільшим попитом у Східній Європі. Ці продукти охоплюють ширшу аудиторію завдяки меншому вмісту алкоголю та більш солодкому смаку.

У 2021 році світовий ринок пива майже відновився від наслідків пандемії. За оцінками аналітичної компанії IWSR Drinks Market Analysis Limited, світовий ринок пива повернеться до допандемічного рівня продажів і виробництва в найближчі два роки і зросте на 3% до 2026 року [18, с.113].

Під час пандемії вино та міцні алкогольні напої постраждали від кризи менше, ніж пиво. На багатьох ринках вина зміцнили свої позиції як ідеальний варіант для домашнього споживання, тоді як попит на готові напої та міцні алкогольні напої зріс через зміну споживчих звичок. За даними IWSR, попит на пиво також поступово відновлюється, хоча багато пивоварів починають інвестувати в розвиток інших категорій на додаток до основних пивних брендів.

Експерти IWSR впевнені, що споживання пива в Центральній і Південній Америці вже перевищило рівень 2019 року завдяки зростаючій конкуренції серед виробників і сприятливій демографічній ситуації. До 2026 року продажі пива в цих регіонах зростуть ще на 15%. В Африці підтримувати попит на пиво допомагають молоді споживачі, а ось в Азії зростання стримується затишшям на китайському і японському алкогольних ринках. Водночас аналітики стверджують, що обсяги виробництва в регіоні також зростуть на 22% протягом наступних п'яти років завдяки стабілізації ситуації на Філіппінах, у Камбоджі, Лаосі, Індонезії та Індії [4, с.53-55].

У більшості країн споживачі віддають перевагу преміальним категоріям, підтримуючи тренд «менше - це більше». Безалкогольне пиво переживає бум на західних ринках: AB InBev представила Stella Artois 0.0 у США у 2021 році, Corona Sunbrew 0.0, перше безалкогольне пиво з вітаміном D, у Канаді, а Heineken 0.0 зараз

доступне на більш ніж 100 ринках. Про це свідчать цифри: минулого року світові продажі безалкогольного пива зросли на 14%. До 2026 року вони зростуть ще на 50%.

Незважаючи на оптимістичні прогнози, пивоварні поступово відходять від портфеля, що складається лише з пива. Наприклад, Molson Coors тепер є «компанією з виробництва напоїв», а не просто «пивоварною компанією», а AB InBev продовжує інвестувати в напрямок Beyond Beer, який у другому кварталі 2022 року згенерував 425 мільйонів доларів США доходу. Аналітики пояснюють, що цю зміну слід розглядати не як загрозу для пивної галузі, а як зміну в стратегічному бізнес-плануванні. IWSR вважає, що частка пива на ринку алкогольних напоїв (74%) зменшиться до 2026 року, але незначно. [5, с.26].

## 2.2. Дослідження ринку пива України

Виробництво пива в Україні є дуже потужною складовою харчової промисловості. Наразі в нашій країні пиво виробляють як великі міжнародні компанії, так і невеликі пивоварні.

У нашій країні пиво виробляють як великі міжнародні компанії, так і невеликі пивоварні. Криза в країні негативно вплинула на пивну галузь: десять років тому почався спад виробництва пива.

У 2014-2015 роках виробництво пива різко зросло. Однак з 2016 року виробництво пива почало зростати. За даними Державної служби статистики України, 2018 рік був більш продуктивним для пивоварів порівняно з попередніми роками. Наразі розвиток цієї галузі значно уповільнився внаслідок повносамштабного вторгнення РФ на територію нашої Держави.

Основний шлях розвитку галузі може базуватися на крафтовому пиві та оригінальних напоях.

PEST-аналіз пивоварної галузі України представлено у табл.2.3



Таблиця 2.3

**PEST-аналіз пивоварної галузі України**

| Політичні  | Економічні  |
|--|---|
| 1. Зміни законодавства, щодо оподаткування та ліцензування;<br>2. Посилення політики держави, щодо обмеження виробництва та продажу. | 1. Рівень інфляції;<br>2. Збільшення акцизу;<br>3. Підвищення цін на сировину;<br>4. Посилення конкуренції. |
| Соціальні  | Технологічні  |
| 1. Рівень доходів громадян;<br>2. Суспільні цінності;<br>3. Демографічна ситуація.   | 1. Розробка нових технологій виробництва;<br>2. Поява нового удосконаленого обладнання.                     |

Джерело: авторська розробка

Проаналізуючи PEST-аналіз можемо зробити такий висновок, що підприємствам даної галузі необхідно постійно проводити роботу, щодо скорочення своїх зобов'язань, розробляти та реалізовувати програми щодо зниження витрат. Підприємствам потрібно постійно оновлювати асортимент, для задоволення попиту різних груп населення.

Українська пивоварна галузь налічує 125 пивоварних заводів загальною потужністю близько \$2,5 млрд на рік. У 2020 році пиво посіло перше місце серед усіх алкогольних напоїв за обсягами продажів і склало 35% ринку алкогольних напоїв. Більшість продукції на українському ринку представлена іноземними компаніями, які мають виробничі потужності в Україні. Український ринок пива є олігополістичним: 83% у грошовому вираженні та 84% у натуральному вираженні. Імпортне пиво займає 1-2% ринку і позиціонується як преміальна категорія. Протягом багатьох років його ділять 4 найбільші компанії:

- AB InBev Efes (ТМ «Чернігівське», «Bud», «Янтар», «Рогань», «StellaArtois», «Staropramen», «Beck's» та ін.);
- Carlsberg Ukraine (ТМ «Львівське», «Славутич», «Арсенал», «Tuborg», «Holsten», «Carlsberg» та ін.);

- Оболонь (ТМ «Оболонь», «Zibert», «Nike», «Zlata Praha», «Carling», «Десант», «Охтирське», «Жигулівське»);
- Альянс ППБ і Oasis CIS (ТМ «Перша приватна броварня», «Галицька корона», «Жигулі Барне», «Stare Misto») [30].

Решта ринку залишається за регіональними пивоварнями та крафтовими броварнями.

Найбільшими регіональними пивоварнями, за даними журналу «Пивое діло» є:

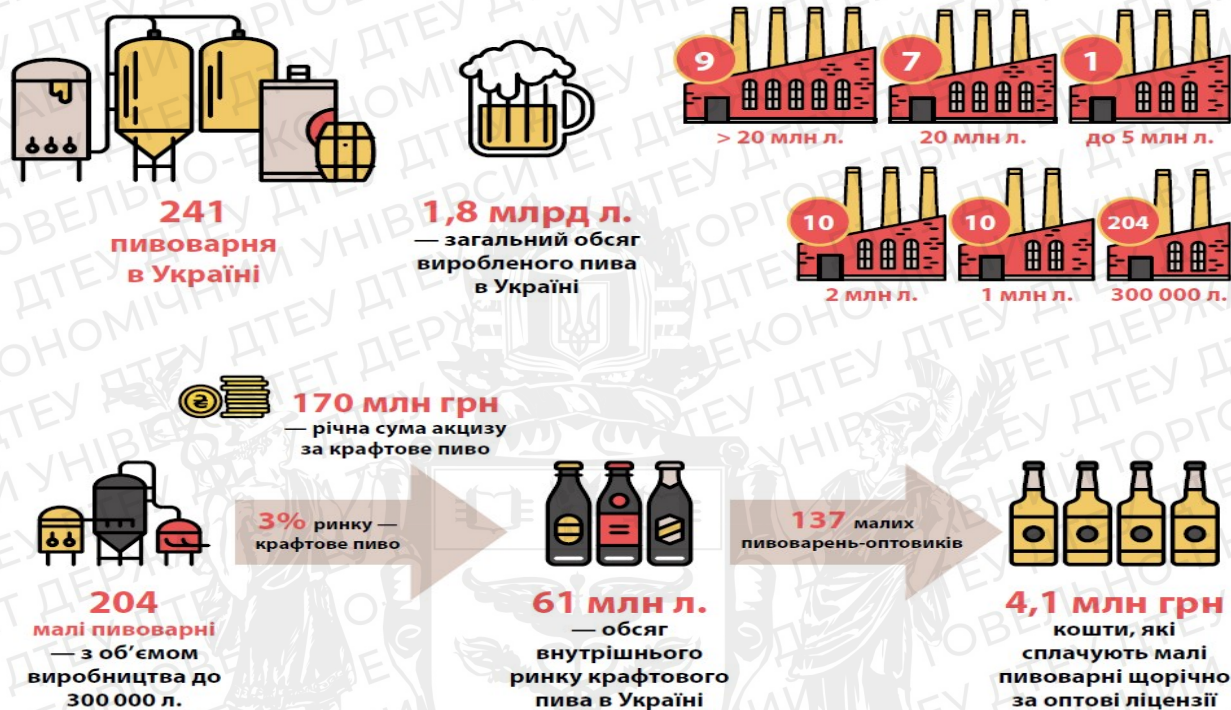
- «Полтавпиво» (м.Полтава);
- «Опілля» (м.Тернопіль);
- «Бердичівське» (м.Бердичів);
- «Уманьпиво» (м.Умань);
- New Brew (м.Жашків);
- «Рівень Пиво» (м.Рівне);
- «Хмельпиво» (м.Хмельницький);
- «Микулинецький бровар» (м. Микулинці) тощо.

Експерти оцінюють частку крафтового пива приблизно в 3%. Незважаючи на невелику частку, більшість малих і середніх пивоварів часто згадують про «пивну» або «крафтову» революцію у своїх розмовах. Дійсно, за шість років частка ринку зросла в шість разів.

Водночас крафтове пиво все ще дорожче. Говорячи про крафтову революцію, пивовари посилаються на досвід США. Там вона почалася у 1980-х роках. У 1980 році в США було лише вісім крафтових пивоварень. Зараз їх більше 9000. Частка ринку крафтового пива становила понад 12% у 2020 році (і 13,6% у 2019 році). У грошовому еквіваленті це становить 22,2 мільярда доларів США та 3,6 мільярда літрів на рік.

Порівняно з американським ринком, українське крафтове пиво все ще перебуває в зародковому стані. Вся українська пивна галузь виробила вдвічі менше продукції, ніж американські незалежні пивоварні - 1,8 мільярда літрів. Українські

крафтові пивовари зварили 61 мільйон літрів. Але якщо подивитися на динаміку, то ситуація буде зовсім іншою. (рис.2.2.)



**Рисунок 2.2 Ринок пива в Україні**

Джерело: на основі даних [8,16]

Сьогодні в Україні налічується 241 пивоварня, які відносяться до категорії малих пивоварень. Їх частка становить до 3%. Ще кілька десятків тестують свої можливості та планують вийти на ринок. За словами Євгена Підлісних, співзасновника пивоварні «Ундервуд» та мережі «Контейнер», в Україні налічується близько 300 малих броварень.

Близько 20% товарів продається безпосередньо через знижки, що пов'язано з сезонністю споживання. Середній розмір знижки становить 22% від ціни продукції, при цьому найбільші знижки пропонуються найбільшому сегменту всього пивного ринку (43,4%) - середньому ціновому сегменту.

Залежно від споживчого сегменту виробники повинні обирати упаковку пива: 0,5-літрові пляшки та банки віддають перевагу споживачі середнього класу, а пластикові пляшки об'ємом понад 1 літр - споживачі з низьким рівнем доходу.

Внаслідок пандемії споживачі намагалися уникати великого скупчення людей та частого контакту, що призвело до купівлі пива у великих кількостях у полегшеній тарі та використання великих супермаркетів [15, с.24].

З точки зору смакових уподобань, спостерігається тенденція до привернення уваги виробників до своєї продукції шляхом випуску «нішевих» напоїв з оригінальними смаками та позиціонуванням їх у різних країнах. Однак найпопулярнішим видом пива залишається світле пиво, на яке припадає 86% ринку, спеціалізоване пиво - 7%, темне і біле - 4% і 3% відповідно.

Також спостерігається тенденція до щорічного зростання споживання безалкогольного пива, що зумовлено тенденцією до здорового способу життя. В останні роки темпи зростання продажів безалкогольного пива перевищують темпи зростання традиційного пива: у 2021-2022 роках споживання безалкогольного пива збільшилося на 21,5%, а в 2020 році продажі зросли на 11,3% порівняно з 2019 роком.

Тенденції в пивоварній галузі тісно пов'язані з рівнем доходів українців. На розвиток підприємств негативно вплинула світова економічна криза 2008-2010 років та політична криза, що розпочалася у 2013 році, внаслідок чого індекс реальної заробітної плати у 2014-2015 роках знизився на 24%. Дослідження показали, що до 2020 року споживачі відмовилися купувати дешеве пиво, тому продажі з економ-сегменту змістилися в низький мейнстрім. Сегмент верхнього мейнстріму, який переважно представлений локальними українськими брендами, поступово розмивався. Водночас фокус споживання зміщувався на більш прибуткові ліцензійні сорти. Під час пандемії COVID-19 у 30% українців зменшилася заробітна плата. У травні 2020 року індекс реальної заробітної плати становив 92,8 порівняно з 2019 роком, що свідчить про зниження купівельної спроможності на 7,2%. Споживачі почали страждати від зниження доходів, безробіття та невизначеності. Зміни у споживчій поведінці були зумовлені поєднанням жорстких карантинних обмежень та психологічних ефектів. Як наслідок, частка дешевого пива на ринку перестала скорочуватися і

стабілізувалася, склавши близько 1/3 продажів в натуральному вираженні у 2020 році.

Відповідно до Указу Президента України № 64/2022 від 24 лютого 2022 року "Про введення воєнного стану в Україні" в багатьох регіонах країни було введено заборону на продаж алкогольних напоїв, зокрема пива, що завдало економічного удару по галузі. У 2022 році, внаслідок конфлікту, діяльність галузі була спрямована на здешевлення дорогої продукції. Перехід з пива на більш дешеве, збільшення споживчого попиту та збереження відносин з активами та постачальниками. [8, с.213].

Соціологічні та статистичні дослідження показують, що споживання міцних алкогольних напоїв зростає під час кризи, тобто споживачі використовують міцні алкогольні напої як продукт-замінник пива.

Так, основними тенденціями ринку з 2021 року стали збільшення споживання та виробництва безалкогольного пива, зростання частки пива в кегах, а також збільшення споживання пива в банках. Поява на ринку цікавих напоїв, фінансова стабільність підприємств та системний маркетинг брендів є основою для успішних продажів продукції. Тому тенденції розвитку пивоварної галузі зберуться і після закінчення війни та стабілізації доходів населення в країні.

Згідно з результатами дослідження, на сучасному етапі український ринок пива перебуває у складній ситуації, головним чином через зниження обсягів виробництва та споживання продукту на ринку. Це пов'язано з погіршенням соціально-економічної ситуації в країні, зниженням купівельної спроможності громадян та нестабільною політичною ситуацією, що впливає на розвиток пивної галузі. Негативний вплив мають також постійні нові законодавчі зміни та підвищення акцизів. У той же час, найближчі до українського ринку пива країни ЄС, такі як Норвегія, Литва, Словаччина та Хорватія, також демонструють тенденцію до скорочення виробництва.

## РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ЩОДО ІМПОРТУ ТОВ «ЕПЦЕНТР К» ПИВА З ЧЕСЬКОЇ РЕСПУБЛІКИ

### 3.1. Організаційне забезпечення здійснення імпорту ТОВ «ЕПЦЕНТР К» пива з Чеської Республіки

Досліджуване підприємство «ЕПЦЕНТР К» — мережа торговельних центрів в Україні, заснована у 2003 році. Це загальнонаціональна мережа сучасних гіпермаркетів з широким асортиментом товарів, які відповідають європейським стандартам обслуговування. Компанія постійно розвивається, покращує сервіс, розширює асортимент товарів та послуг, щоб якомога повніше задовольняти потреби покупців та втілювати в життя головний слоган компанії «Покупець завжди правий!».

Слід зазначити, що організаційна структура компанії чітко і повністю узгоджена з виробничим процесом. Організаційна структура компанії виглядає наступним чином:

- Відділ з адміністративної діяльності;
- Відділ маркетингу;
- Відділ продажу;
- Відділ логістики;
- Бухгалтерія;
- Відділ виробництва;
- Юридичний відділ.

Відділи маркетингу, збуту та логістики проводять комплексні маркетингові дослідження ринку та розробляють на їх основі довгострокові, середньострокові та короткострокові прогнози попиту на продукцію, що реалізується [17, с.122].

Економічні перетворення, що відбуваються в Україні, спрямовані на інтеграцію вітчизняних підприємств у систему міжнародних відносин, значення яких постійно зростає. Зовнішньоекономічна діяльність - це діяльність, що здійснюється суб'єктами господарської діяльності України та іноземними

суб'єктами господарської діяльності як на території України, так і за її межами, побудована на взаємовідносинах між ними.

Всі суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності мають рівне право здійснювати будь-які види зовнішньоекономічної діяльності, прямо не заборонені законами України, незалежно від форм власності. Для ТОВ «ЕПЦЕНТР К» розвиток зовнішньоекономічної діяльності означає нові можливості використання переваг міжнародної виробничої кооперації, збільшення свободи в прийнятті господарських рішень і виборі шляхів вирішення завдань. Якість продукції відповідає нормам ДСТУ, ГОСТ та європейським стандартам.

У процесі господарської діяльності компанії часто виникає потреба у придбанні імпортованих товарів, а також у наймі та отриманні послуг від іноземних фахівців.



Імпорт (імпорт товарів) - це купівля (у тому числі з оплатою в негрошовій формі) українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності товарів в іноземних суб'єктів господарської діяльності з ввезенням їх на територію України, включаючи купівлю товарів, призначених для власного споживання українськими установами та організаціями, розташованими за межами країни [8, с.48].

Імпортна операція - це господарська діяльність, пов'язана з купівлею та ввезенням в Україну іноземних товарно-матеріальних цінностей для їх подальшого використання у виробничо-господарській діяльності або продажу на внутрішньому ринку [9, с.25].

Чеська Республіка - економічно розвинена країна Центральної та Східної Європи, одна з найбільш індустріально розвинених країн Європи. Відносно низький рівень державного боргу та макроекономічна стабільність сприяють високому міжнародному кредитному рейтингу Чехії.

Чеська Республіка посідає 41-е місце в рейтингу легкості ведення бізнесу Doing Business 2020 Світового банку. Згідно зі Звітом про людський розвиток за 2020 рік Програми розвитку ООН, Чеська Республіка є однією з країн з дуже високим індексом людського розвитку (26-е місце). [10, с.110].

Важливу роль для економіки Чехії відіграє зовнішня торгівля. Частка експорту у ВВП Чехії становить понад 80%.

Основними для чеських товарів є ринок ЄС (83,6% експорту товарів). Головним торговельним партнером є ФРН, куди спрямовується близько 32% чеського експорту. За обсягами загального зовнішнього товарообігу перше місце обіймає Німеччина (28,5%), а потім слідує - Польща (6,8%), Словаччина (6,1%), Франція (4,2%), Італія (3,9%), Австрія (3,6%), Нідерланди (3,4%), Великобританія (3,2%), Угорщина (2,8%), Іспанія (2,5%), США (2,5%) [10, с.145].

У товарній структурі чеського експорту переважають транспортні засоби та інша продукція машинобудування (59,0%), напівфабрикати та матеріали (14,2%), промислові та споживчі товари (12,0%), хімічна продукція (6,5%), продовольство та живі тварини (3,1%).

Чеська Республіка є одним з найбільших торговельних партнерів України, і між торгово-промисловими палатами обох країн налагоджена активна співпраця.

Товарообіг між Україною та Чехією у 2021 році склав 2,99 млрд доларів США. Україна має незначне позитивне торговельне сальдо з Чехією (+0,41 млн доларів США).

Так, чеський імпорт з України у 2021 році склав 1,49 млрд доларів США. Чеський експорт в Україну також склав 1,49 млрд доларів США [31, с.43].

ТОВ «ЕПЦЕНТР К» постійно вдосконалюється шляхом створення нових товарних груп, збільшення асортименту товарів та за допомогою команди фахівців, що дозволяє компанії займати лідируючі позиції на українському ринку.

Так, завдяки налагодженим відносинам з Чехією, ТОВ «ЕПЦЕНТР К» збільшив імпорт пива в Україну. Так, у листопаді 2021 року в країну було імпортовано на 67,9% більше напою порівняно з аналогічним періодом 2020 року [11, с.118].

Водночас експорт пива впав на 3,9% про що повідомляє Державна фіскальна служба України.



У січні-листопаді 2021 року експорт пива впав на 0,5% до \$40,163 млн порівняно з аналогічним періодом 2020 року. Натомість імпорт зріс на 10,5% до \$66,296 млн.

В Україні вартість алкогольних напоїв та пива зросла з 2022 року через перерахунок тарифів. Наприклад, пиво з вмістом алкоголю 8% (за пляшку) подорожчало на 2,1 грн [9].

З 1 січня 2022 року пиво оподатковуватиметься за ставкою 59,82 грн за 1 літр етилового спирту, використаного для його виробництва. Наразі податок становить 2,78 грн за літр пива, незалежно від його міцності.

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» повідомив, що три його торгові центри були повністю зруйновані в результаті бойових дій: у Бучі Київської області, Чернігові та Маріуполі Донецької області.

Таким чином, виникне проблема з деякими товарами, оскільки Україна буде змушена купувати їх за кордоном за вищою ціною.

Українські ритейлери давно освоїли прямий імпорт, а під час воєнного стану, щоб уникнути дефіциту певних товарів, влада дозволила торгівлю імпортом з маркуванням, відмінним від того, що передбачено національними вимогами та звичне для споживачів.

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» має сильний, збалансований портфель алкогольних напоїв, здатний максимально задовольнити потреби споживачів незалежно від їхніх уподобань, та здійснював зовнішньоекономічну діяльність ще до початку бойових дій.

«Потреба в прямому імпорті виникла ще до введення воєнного стану як чітка диференціація від інших мереж, отримання унікального асортименту та заробіток без посередників у вигляді імпортерів та дистриб'юторів, - пояснює директор ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». Але зараз додалися ще два фактори:

- дефіцит в деяких категоріях і пов'язане з цим зростання цін;
- зупинка виробництва підприємств у зоні бойових дій та знищення або пошкодження обладнання внаслідок повітряних та ракетних атак російських окупантів.

До цього додаються логістичні проблеми, які іноді змушують нас шукати альтернативних постачальників. Однак у нових умовах не завжди вдається швидко організувати друк інформації українською мовою на упаковці, як того вимагає чинне законодавство, в тому числі у сфері захисту прав споживачів.

Деякі чеські виробники вже давно присутні на нашому ринку, тому маркують власну упаковку відповідно до законодавства українською мовою. Але деякі постачальники не мають інформації українською мовою на упаковці, тому необхідно або замовляти нову упаковку, або робити спеціальні наклейки на товари українською мовою. Усі імпортні товари в магазинах позначені табличками з написом «Імпортні для клієнтів Епіцентру К». Вони без спеціального маркування, яке тепер дозволено постановою Кабінету Міністрів № 234.

З метою гарантування споживчих якостей пива, безпеки його споживання для життя і здоров'я людини пиво, призначене для споживання, підлягає обов'язковій сертифікації [12, с.96].

Сертифікація пива передбачає проведення випробувань у лабораторіях, акредитованих національною системою сертифікації. Сертифікація пива, внесеного до Державного реєстру, здійснюється акредитованими органами сертифікації. Сертифікація пива, що розповсюджується вперше або вперше ввозиться на митну територію України, здійснюється після отримання висновку державної санітарно-гігієнічної експертизи самого пива, сировини, що використовується для його виробництва, або матеріалів, що використовуються для виробництва або випуску пива на ринок.

Документальне підтвердження належної якості та безпечності пива:

- сертифікат відповідності;
- реєстрація пива в Національному реєстрі або висновок про якість пива від національної санітарної інспекції.

Після сертифікації, у разі позитивного рішення органу сертифікації, заявнику видається атестат та право маркувати продукцію пивоваріння національним знаком відповідності.

Порядок оформлення документів з оптового продажу та транспортування пива здійснюється відповідно до Інструкції про порядок складання, зберігання та застосування єдиної первинної транспортної документації для перевезення вантажів автомобільним транспортом та обліку транспортних операцій, затвердженої спільним актом центральних органів виконавчої влади в галузі статистики та транспорту. [13, с.84].

Зважаючи на все вищесказане, нами пропонується прямий імпорт пива з Чеської Республіки. Фірмою-імпортером буде «PivoTEKA», що знаходиться у м.Прага. Співпраця базується на наступних умовах поставки: «FCA Прага Чеська Республіка Інкотермс 2020».

### **3.2. Прогнозна оцінка результативності імпорту ТОВ «ЕПЦЕНТР К» пива з Чеської Республіки**

В умовах жорсткої конкуренції ритейлери прагнуть вдосконалити свої бізнес-процеси, але такі ключові сфери роздрібної діяльності, як планування асортименту, ціноутворення та просування, ще далекі від завершення і потребують подальших досліджень.

Найважливішою складовою бізнесу будь-якого ритейлера є бізнес-процес управління асортиментом.

Зростання конкуренції призвело до змін в асортиментній політиці ритейлерів і що в сучасних умовах асортимент слід розглядати не як простий перелік товарів, а як інструмент задоволення потреб споживачів. Безумовно, якість пропонованих товарів і послуг та рівень обслуговування є дуже важливими в боротьбі за споживача, але правильно і злагоджено сформований асортимент має першорядне значення для ефективного функціонування ритейлера, що працює в умовах жорсткої конкуренції.

Ще одним важливим аспектом асортиментної політики є те, що в сучасних умовах ведення бізнесу важливо не тільки налагодити бізнес-процес як один з напрямків роботи компанії з внутрішнім середовищем, а й узгодити його з

швидкозмінними вимогами зовнішнього середовища. Питання розробки асортиментної політики для різних типів магазинів є надзвичайно важливим і може стати реальним інструментом підвищення ефективності його торговельної діяльності. Аналіз показав, що вітчизняні та зарубіжні науковці сходяться на думці, що асортиментна політика встановлює зв'язок між вимогами ринку, з одного боку, та намірами і можливостями фірми - з іншого.

На рис.3.1. представлено частку продажів роздрібного продажу пива в Україні від загальних обсягів продажу алкогольних напоїв у 2021 році.

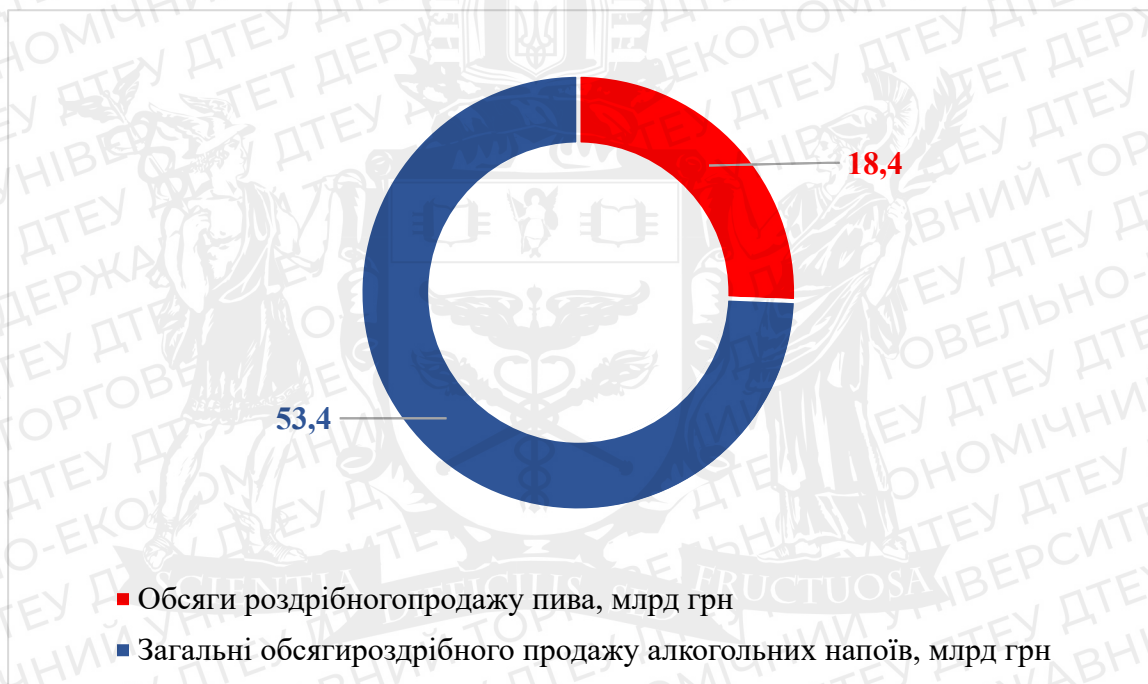


Рисунок 3.1 Роздрібні продажі пива в Україні у 2021 році

Джерело: на основі даних [8]

Зазвичай, пивоварні продають пиво через: бари, паби, кафе, ресторани та готелі (канал «on-trade» реалізація кінцевому споживачу), супермаркети, магазини алкогольних напоїв та магазини-кіоски (канал «off-trade» реалізація товару посереднику).

Найбільшими країнами-імпортерами у 2021 році були Бельгія (18,6 млн дол. США), Мексика (15,1 млн дол. США) та Німеччина (11,6 млн дол. США) (рис 3.2).

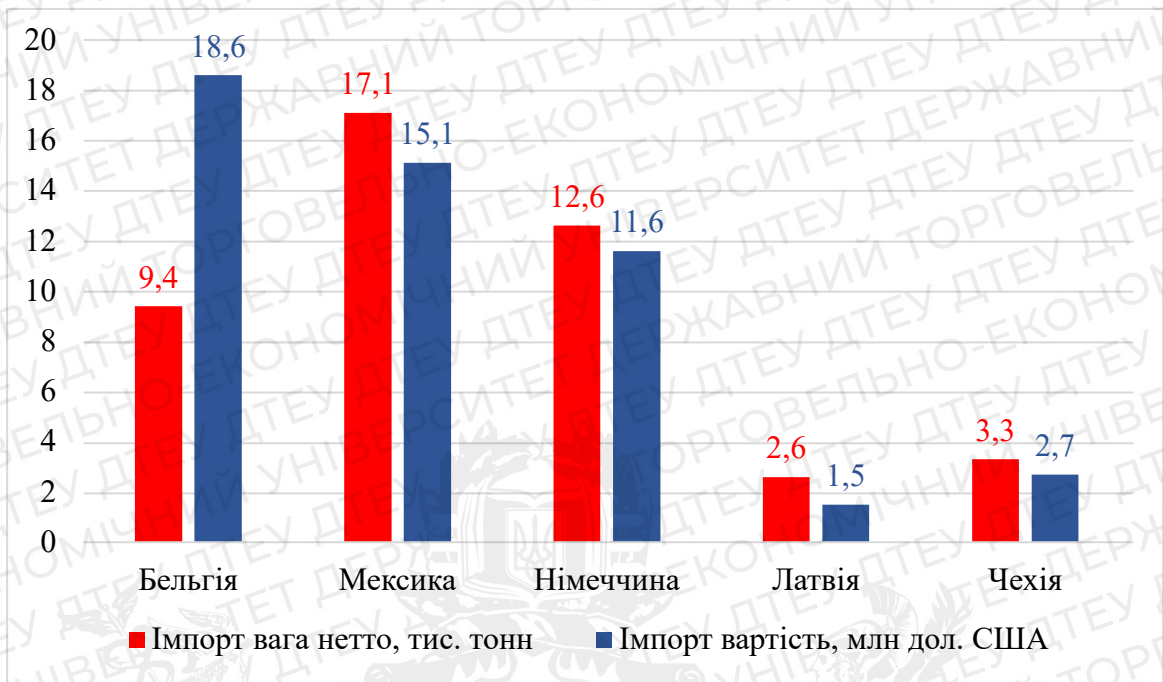


Рисунок 3.2 Імпорт пива за країнами світу в 2021 році

Джерело: на основі даних [8; 14]

Аналізуючи сучасний стан ринку пива, можна побачити, що це один з найбільш насичених ринків, але в той же час тут існує відмінна конкуренція, яка впливає як на продавців, які постійно намагаються оновлювати і вдосконалювати свою продукцію, так і на покупців, які мають широкий спектр вибору і пиво на будь-який смак. Високий попит призводить до постійного збільшення обсягів виробництва, зниження собівартості продукції, постійних інвестицій, а отже, створення нових робочих місць, що є позитивним для ринку, який розвивається.

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» розширює свій асортимент за рахунок імпорту Чеського пива. Неможливо описати продукцію всіх чеських броварень, тому що їх занадто багато і їхня кількість постійно зростає. За соціалізму, в умовах планової економіки, все було простіше. Весь приватний бізнес було націоналізовано, а дрібні пивоварні закрито. У всій країні залишилося тільки 22 державні пивоварні. З поверненням приватного бізнесу повернулася мода на невеликі пивоварні та ресторани. Щотижня в Чехії з'являється нова пивоварня. Деякі з них закриваються через кілька років. Кожна пивоварня виробляє кілька сортів пива. Понад сто пивоварень працюють на комерційній основі. Деякі з них розливають своє пиво в

пляшки і продають його по всьому світу, а інші - лише в найближчих околицях. Загалом у Чеській Республіці налічується понад 1500 різних найменувань пивної продукції [15, с. 85].

Найбільший пивзавод «Pilsner Urquell», який є партнером ТОВ «ЕПЦЕНТР К», є рекордсменом за обсягами виробництва з річним випуском 1 015 000 000 літрів пива. В окремі роки пивоварня виробляла до 49% всього чеського виробництва цього напою. Компанія була заснована в 1939 році в місті Пльзень, що за 100 км на захід від Праги. Вона працює з 5 жовтня 1842 року. Його технологія поклала початок історії найпопулярнішого у світі пива Pilsner. Його варять зі світлого ячмінного солоду, пивного хмелю та м'якої води. Вариться у 2-3 цикли з використанням пивних дріжджів низового бродіння і дозріває протягом трьох місяців (пілснер). Назва «Pilsner Urquell» перекладається українською як «Джерело світлого пива». Вміст алкоголю в пиві становить 11,97% та 4,4%. Пиво є найбільш продаваним пивом у Чеській Республіці та найбільш розповсюдженим чеським пивом у світі, в тому числі і в Україні. [15, с. 89].

Також, в асортименті ТОВ «ЕПЦЕНТР К» можна зустріти і інші види Чеського пива, що давно полюбилися українському споживачу.

Пивзавод «Krušovice» належить до найстарших і найбільших в країні. Його безперервна історія сягає 16 століття. Пивоварня належала чеському королю, імператору Священної Римської імперії Рудольфу II Габсбургу. Саме тому зараз вона єдина має титул «Королівська пивоварня», а її логотип прикрашає чеська королівська корона. Саме тому ресторани на Празькому Граді традиційно пропонують пиво саме цієї пивоварні. На відміну від інших великих пивоварень, вона не розташована у великих регіональних центрах. У селі Крушовіце проживає лише 630 мешканців. Але завдяки рекламі та інвестиціям компанії Dr. Oetker, яка володіла пивоварнею після Оксамитової революції, сільська регіональна пивоварня здобула світову славу. Зараз виготовляє 5 найменувань пива, в тому числі одне темне і одне пшеничне. Зараз належить до групи «Heineken Česká republika» разом з пивзаводами «Zlatopramen», «Starobrno», «Březňák», «Dačický», «Hostan», «Louny».

На українських полицях можна зустріти і найміцніше пиво «X-beer 33».

Найміцніше пиво у світі виробляє одна з найменших пивоварень у світі - U Medvídků. Вона розташована в центрі Праги біля станції метро Národní třída. Пивоварня-ресторан була заснована ще в 1466 році, але, на жаль, не має безперервної історії. Вона була закрита в 1902 році і знову відкрита в 2002 році. Виробляє кілька сортів пива, в тому числі X-beer 33. Воно має щільність 33% і містить до 12,6% алкоголю. Більш міцне пиво не може бути виготовлене класичним способом, оскільки дріжджі гинуть при вищому вмісті алкоголю. Хоча воно пахне пивом, на смак солодке. Продається тільки в маленьких 0,33-літрових флягах і не завжди є в наявності [18, с. 54].

Єдина велика державна пивоварня в Чеській Республіці, Budweiser Budvar, розташована в місті Чеське Будейовіце на півдні країни. Німецька офіційна назва міста за часів Австро-Угорської імперії була Budweis. Це дало назву пиву Budweiser. На жаль, з 19 століття пиво з такою ж назвою виробляють у Сполучених Штатах Америки. Суперечка за право на використання назви призвела до постійних суперечок у всьому світі протягом століття. Сторони суперечки мали різний ступінь успіху в різних країнах. Наразі в Україні продається лише чеський Budweiser. Пивоварня Budweiser Budvar у Чеських Будейовіцах зберігає офіційний національний статус ще з часів соціалізму. У Чехії вона рекламується як єдина велика чеська пивоварня без іноземних власників, яка варить пиво виключно чеськими руками і з чеської сировини.

Більшість пивоварень у Чехії розташовані в Празі. Там залишився лише один великий пивоварний завод - Staropramen. Це друга за величиною пивоварня в Чехії. Але за останні 20 років у чеській столиці з'явилося 25 нових пивоварень і ресторанів, і ще п'ять готуються до відкриття.

Існують чітко визначені правила для того, що можна назвати чеським пивом. Вони враховують технологію, сировину та географічне розташування пивоварні. Не всю продукцію перелічених пивоварень можна назвати традиційним чеським пивом. Але все пиво, вироблене в Чехії, смачне. Пиво різних виробників відрізняється на смак, але воно завжди смачне. Як українці варять різний смачний

борщ в різних регіонах, так і чехи варять різне смачне пиво в різних пивоварнях. Кожна людина знайде для себе щось своє, те, що їй найбільше до смаку. Для цього ТОВ «ЕПЦЕНТР К» проводить свою асортиментну політику, яка є реальним інструментом підвищення ефективності його комерційної діяльності.

Проект зовнішньоекономічного контракту на імпорту пива представлено у Додатку Е. Далі проведемо оцінку ефективності на основі запропонованого контракту.

Умовою поставки продукції для ТОВ «ЕПЦЕНТР К» буде «FCA Прага Чеська Республіка Інкотермс 2020» (підприємство-постачальник «PivoTEKA»).

Закупляти планується найпопулярнішу імпорту позицію – пиво «Bud» 0,5л (код УКТ ЗЕД 2203 00 01 00 – Пиво із солоду (солодове) – у посудинах місткістю 10 л або менше (в пляшках)).

Розрахунок показників імпорту в Україну пива від нового постачальника з Чехії для ТОВ «ЕПЦЕНТР К» представлено у табл.3.1.

Таблиця 3.1

**Розрахунок показників імпорту в Україну пива від нового постачальника з Чехії для ТОВ «ЕПЦЕНТР К»**

|   |                         |
|---|-------------------------|
| Постачальник  | «PivoTEKA»              |
| Країна походження                                   | Чеська Республіка       |
| Обсяг партії  | 10 000 бут              |
| Вартість одиниці товару у євро                      | 1 євро                  |
| Вартість 10 тис од.товару у євро                    | 10 000 євро             |
| Умови поставки                                      | FCA Прага               |
| Вартість транспортування з кордону України до Києва | 450 євро                |
| Мито  | 0 грн                   |
| Ставка ПДВ  | 20%                     |
| Сума сплаченого ПДВ                                 | 81760,8 грн (2090 євро) |
| Вартість імпорту з ПДВ                              | 490564,8 грн            |
| Вартість брокерських послуг                         | 3912 грн                |
| Сукупні витрати на імпорту                          | 494476,8 грн            |

Джерело: побудовано автором

Припустимо, що ТОВ «ЕПЦЕНТР К» буде здійснювати її перепродаж на території нашої держави з торговельною націнкою у розмірі 25%. Показники,



необхідні для здійснення прогнозової оцінки ефективності імпорту пива для ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за вищеперерахованих умов представлено у табл.3.2.

Таблиця 3.2

**Оцінка ефективності імпорту пива в Україну з Чехії для ТОВ  
«ЕПЦЕНТР К»**

| Показник  | Значення     |
|---|--------------|
| Вхідна ціна (сукупні витрати на імпорт одиниці товару)          | 49,45 грн    |
| Торговельна надбавка ТОВ «ЕПЦЕНТР К»                            | 25%          |
| Ціна продажу імпортованого пива на ринку України                | 61,8 грн     |
| Обсяг імпорту   | 10 000 шт    |
| Сума вкладених коштів у закупівлю партії пива                   | 494476,8 грн |
| Дохід від реалізації партії імпортованого пива на ринку України | 618096 грн   |
| Ефект від імпорту   | 123619,2 грн |

*Джерело: побудовано автором*

Прогнозні розрахунки економічної ефективності імпорту пива для ТОВ «ЕПЦЕНТР К» наведемо у табл.3.3 (при здійсненні припускаємо, що досліджуване підприємство протягом 6 місяців 2023 року імпортуватиме щомісяця 10000 бут пива за незмінних умов, а курс гривні до євро не змінюватиметься впродовж найбільших місяців, та складатиме 39,12 грн./євро).

Таблиця 3.3

**Прогнозні показники ефективності імпорту пива ТОВ «ЕПЦЕНТР К»  
з Чехії за місяць у 2023 році, грн.**

| Показник, грн.  | Один місяць 2023 року |
|---|-----------------------|
| 1   | 2                     |
| Дохід від реалізації імпортової продукції підприємства, грн | 618096                |
| Повна собівартість імпортової операції підприємства, грн.   | 494476,8              |
| Прибуток від імпортової операції (ефект від імпорту), грн.  | 123619,2              |

*Закінчення табл. 3.3*

|   |   |
|---|---|
| 1 | 2 |
|---|---|

|  |          |
|--|----------|
| Сплата податку на прибуток, грн                          | 22251,5  |
| Чистий прибуток від імпорتنних операцій, грн.            | 101367,7 |
| Коефіцієнт ефективності імпорتنних операцій підприємства | 1,25     |
| Рентабельність імпорتنної діяльності підприємства        | 0,21     |

*Джерело: побудовано автором*

Розрахунки, наведені у табл.3.3 свідчать про те, що за умов, наведених вище, вже у 2023 році, починаючи з червня, ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» зможе отримати чистий прибуток від продажу пива у розмірі понад 123 тис.грн щомісяця. При цьому коефіцієнт ефективності імпорتنної діяльності підприємства складатиме 1,25, а значення показника рентабельності імпорتنної операції ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» складе 0,21, що, на нашу думку, є досить високим показником.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Останні зміни у світових економічних відносинах, що характеризуються поглибленням глобалізації, лібералізацією зовнішньоекономічної політики та усуненням торговельних бар'єрів, призвели до збільшення обсягів імпорتنих та експортних операцій. Імпортна діяльність є найбільш популярною та прибутковою серед усіх видів зовнішньоекономічної діяльності і надає підприємствам нові можливості для вирішення проблем конкурентоспроможності та досягнення виробничих цілей за допомогою міжнародного співробітництва.

При організації імпортової діяльності керівництво компанії має чітко визначити функціональні обов'язки кожного підрозділу щодо зовнішньоекономічної діяльності та координації цієї роботи.

Випускна кваліфікаційна робота виконана за матеріалами практичної діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».

"Епіцентр К" - національна мережа сучасних будівельних та господарських гіпермаркетів з широким асортиментом товарів за європейськими стандартами обслуговування. Мережа "Епіцентр-К" пропонує товари національного та міжнародного виробництва (Польща, Іспанія, Німеччина, Франція, Китай, Туреччина). Постачання товарів до великих мереж супермаркетів здійснюється власним транспортом та завдяки співпраці з 5 000 постачальниками; "Епіцентр-К" розрахований на всі категорії клієнтів і може задовольнити потреби кожного покупця.

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» є рентабельним та платоспроможним підприємством, що займає лідируючі конкурентні позиції на ринку. Досліджуване підприємство ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» є суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності, що прописано у Статуті підприємства, а отже має право здійснювати експортно-імпорту діяльність.

Основними складовими імпортової стратегії (стратегії імпорту) є дослідження цін, якості, технологічного рівня імпортованих товарів, якості і термінів імпорту

операцій. Виявлено, що підприємство не здійснює самостійний імпорт пива, а робить імпорт через посередників.

Пивоварна галузь займає важливу нішу у світовій та українській переробній промисловості. Українська пивоварна галузь налічує 125 пивоварних заводів загальною потужністю близько \$2,5 млрд на рік. У 2020 році пиво посіло перше місце серед усіх алкогольних напоїв за обсягами продажів і склало 35% ринку алкогольних напоїв. Більшість продукції на українському ринку представлена іноземними компаніями, які мають виробничі потужності в Україні. Доведено, що тенденції в пивоварній галузі тісно пов'язані з рівнем доходів українців.

ТОВ «ЕПЦЕНТР К» має сильний, збалансований портфель алкогольних напоїв, здатний максимально задовольнити потреби споживачів незалежно від їхніх уподобань, та здійснював зовнішньоекономічну діяльність ще до початку бойових дій. З метою гарантування споживчих якостей пива, безпеки його споживання для життя і здоров'я людини пиво, призначене для споживання, підлягає обов'язковій сертифікації.

ТОВ «ЕПЦЕНТР К» активно розширює свій асортимент також і за рахунок імпорту Чеського пива: це «Pilsner Urquell», «Krušovice», «Budweiser Budvar» тощо. Подальше зростання закупівель напоїв на зовнішніх ринках свідчить про високий попит на цю продукцію на внутрішньому продовольчому ринку, і загалом вони мають і надалі залишатися одними з основних товарних груп у структурі вітчизняного агропродовольчого імпорту, що підтверджується статистичними даними станом на початок 2022 року. Однак військова агресія Росії проти нашої країни, ймовірно, призведе до зменшення кількісних та вартісних обсягів закупівель напоїв за кордоном.

У роботі представлено проект зовнішньоекономічного контракту на імпорт пива та запропоновано здійснювати прямий імпорт пива з Чеської Республіки. Фірмою-імпортером буде «РівоТЕКА», що знаходиться у м.Прага. Співпраця базується на наступних умовах поставки: «FCA Прага Чеська Республіка Інкотермс 2020».

