

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 658.6:339.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.73-14>

П'янова О.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародного менеджменту
Державний торговельно-економічний університет

Кабанець С.С.

бакалавр
Державний торговельно-економічний університет

Piankova Oksana

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of International Management
State University of Trade and Economics

Kabanets Snizhana

Bachelor
State University of Trade and Economics

УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ ЩОДО ВИБОРУ КРАЇН-КОНТРАГЕНТІВ ДЛЯ ІМПОРТУ ТЮТЮНОВОЇ СИРОВИНИ

П'янова О.В., Кабанець С.С. Управлінське рішення щодо вибору країн-контрагентів для імпорту тютюнової сировини. В статті розглянуто управлінські рішення суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності як одну зі складових менеджерської діяльності. Наголошено на необхідності ухвалення управлінських рішень на підґрунті аналізу інформації з відкритих джерел світової статистики та досвіду імпортерів. Досліджено кон'юнктуру світового ринку тютюну, проаналізовано світові обсяги експорту тютюнової сировини, визначено експортерів-лідерів товару (HS 2401, 2403) у 2018–2022 роках, виявлені тенденції щорічного зростання / скорочення поставок. Визначено, що Україна, як імпортер тютюнової сировини, посідає 23 місце та купує 0,9% від світового імпорту. В контексті географії імпорту висвітлено індикатори торгівлі, а саме: частка в імпорті України, частка в експорті партнера, зростання імпорту 2018–2022 роках, 2021–2022 роках, місце у світовому рейтингу експортерів, середня відстань країни постачальника до імпортера. Проведений за означеними критеріями аналіз дозволив відфільтрувати потенційних контрагентів та визначити серед пріоритетних Бразилію, Мозамбік та Італію. Проведено компаративний аналіз за критеріями логістики, середньої митної вартості одиниці товару, рівня ставки ввізного мита. На підґрунті проведеного дослідження аргументовано ухвалення управлінського рішення щодо вибору Італії як пріоритетного контрагента для імпорту тютюнової сировини (HS 2401).

Ключові слова: управлінське рішення, імпорт, тютюнова сировина.

Piankova Oksana, Kabanets Snizhana. Management decision of the selection of raw tobacco import partner countries. The article defines management decisions as one of the components of the managerial activity of an entity as a subject of foreign economic activity. It is emphasized that it is necessary to make reasonable management decisions based on the information analysis from open sources of world statistics and the experience of import operations of tobacco-producing companies. The article examines the global tobacco market conditions, analyzes the global volume of tobacco raw materials exports, identifies the leading exporters of the product (HS 2401, 2403) in 2018–2022. In addition, the article reveals the trends of annual increase/decrease in deliveries, ranks the leaders in world exporter (Brazil with a share in world exports at the level of 21.2%, in second and third place, respectively, Zimbabwe – 9.0% and the USA – 8.0% of exports of unprocessed tobacco (HS 2401)). The top 10 European exporting countries include Belgium (3rd place), Italy (8th place) and Germany (10th place). As an importer of tobacco raw materials, Ukraine occupies 23rd and buys 0.9% of world imports. Brazil, Mozambique and Italy are identified as the leaders in terms of supply volumes. The article highlights trade indicators considering the geography of imports, such as: the share in Ukraine's imports, the share in the partner's exports, the growth of imports in 2018–2022, 2021–2022, the place in the world ranking of exporters, the average distance between the supplier country and the importer. The carried-out analysis allows filtering of potential counterparties and choosing of Brazil, Mozambique and Italy among the priority ones. The article carries out a comparative analysis based on logistics criteria, the aver-

age customs value of a product unit, and the level of the import duty rate. The conducted comparative analysis based on the criteria of logistics, the average customs value of goods (per unit), the level of the import duty rate ensured justifying the adoption of a management decision regarding the choice of Italy as a priority counterparty for the import of raw tobacco (HS 2401).

Key words: management decision, import, raw tobacco.

Постановка проблеми. Управлінські рішення суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності є одним з найвідповідальніших етапів роботи менеджера. Вони характеризуються багатогранністю та раціональністю, адже навіть в умовах інформаційного голоду мають ґрунтуватися на дослідженні альтернатив та визначенні широкого спектру критеріїв. В умовах перманентної кризи імпортозалежні виробничі підприємства, якими є суб'єкти тютюнової індустрії, потребують зважених управлінських рішень щодо вибору країн постачальників імпортованої сировини.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню обґрунтування управлінських рішень присвячено значний доробок наукових праць, серед яких роботи [1–5]: Т. Жовковської, М. Кравченко, В. Голук, М. Боровик, О. Корогодової.

Проблематика імпорту сировини досліджена у працях [6–8] Т. Мельник, К. Пугачевської, П. Яворського.

Дослідженню сучасного стану світового ринку, оприлюдненню статистичних даних для розвитку міжнародного бізнесу присвячено діяльність Міжнародного торговельного центру (ІТС), формуванню митної статистики для імпортерів присвячено роботу Державної митної служби України [15–16].

Постановка завдання дослідження. Метою статті є обґрунтування управлінського рішення щодо географічної трансформації імпорту тютюнової сировини на підґрунті визначення основних тенденції розвитку світового ринку релевантного товару, вартісних та кількісних торговельних показників, особливостей тарифно-нетарифного регулювання зовнішньої торгівлі тютюновою сировиною Україною та країнами-потенційними партнерами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Тютюнова індустрія в Україні представлена чотирма транснаціональними корпораціями, на які припадає майже 92% усього ринку. Основними гравцями на даному ринку є: ПрАТ «А/Т Тютюнова компанія «В.А.Т.-Прилуки» [9], ПрАТ «Філіп Морріс Україна», що представлена такими основними марками як: IQOS, Heets, Parliament, Marlboro, L&M з інноваційним виробничим центром під Харковом та з часткою ринку в розмірі 28% [10]. ПрАТ «Джей Ті Інтернешнл Україна», виробництво якої зосереджено в Полтавській області, і на яку припадає 22% усієї тютюнової індустрії. Підприємство відоме сигаретами «LD», «Winston», «Glamour», «Camel» і «Monte Carlo», що реалізується для споживання і на внутрішньому, і на експортних ринках, ПрАТ «Імперіал Тобакко Продакшн Україна» з виробничими потужностями в м. Києві й часткою ринку у 18%, що виробляє і представляє на вітчизняному ринку міжнародні сигаретні бренди Davidoff, West, Parker & Simpson, Jade, а також локальні марки «Прима Люкс» та «Прима Срібна» [11].

Решта частини тютюнової промисловості в Україні представлена вітчизняними підприємствами, зокрема

ТОВ «Винниківська тютюнова фабрика» (колишня – Львівська тютюнова фабрика), яка в основному представляє сигарети низького цінового сегменту, а найпопулярнішими торговими марками є Marvel, Strong, Київ, Compliment [12], при цьому частка цієї компанії, починаючи з 2014 року, збільшилася втричі, хоча раніше фабрика мала лише 2% усього національного ринку. Серед інших місцевих компаній вирізняють ТОВ «Юнайтед Табако», виробничі потужності якої зосереджені в Дніпропетровській області, а також ТОВ «Вікторія Ленд» з невеликим виробництвом в Київській області [9].

Суб'єкти господарювання тютюнової галузі є імпортозалежними від поставок сировини. В умовах перманентної кризи потребують прийняття зважених рішень щодо можливостей диверсифікації/оптимізації географії імпорту.

Для обґрунтування управлінського рішення щодо пріоритетного постачальника доречно визначити критерії вибору, серед яких: місце у світовому рейтингу країн-експортерів релевантного товару; наявність торговельної угоди з країною-потенційним торговельним партнером; рівень тарифно-нетарифного регулювання; логістичні можливості з урахування воєнних дій тощо.

Тютюнова сировина є диференційованим продуктом з особливими характеристиками, від яких прямо залежить її виробництво, споживання та торгівля в усьому світі. Розпочаті ще наприкінці XV – початку XVI століття за часів Христофора Колумба перші спроби культивування тютюну, за 5 століть призвели до його вирощування у більш, ніж 100 країнах світу з найрізноманітнішими кліматичними умовами та покриттями ґрунтів. Серед найбільш поширених сортів тютюну, які використовуються в світовому виробництві тютюнових виробів, виокремлюють: Берлей, Орієнталь та Вірджинія. Берлей вимагає важчих ґрунтів і більшої кількості добрив, а тому більшою мірою попит на нього забезпечується плантаціями в країнах Центральної Америки, Малаві, Італії та Уганді. Тютюн сорту Орієнталь вирощують в умовах спекотного літа на Балканах і Близькому Сході, а також у Туреччині [13]. Сорт Вірджинія охоплює 2/3 світових обсягів тютюну, а основними країнами вирощування є: США, Бразилія, Китай та Зімбабве.

Досліджуючи особливості розвитку світового ринку тютюнової сировини, слід зазначити, що найбільше зростання виробництва припало на 1970–2000 рр.: від 4,3 млн тонн до історичного максимуму у 8,1 млн тонн. Протягом останніх двох декад світове виробництво тютюну характеризувалося значними змінами з року в рік, демонструючи різновекторні тенденції, з середнім обсягом на рівні 6–6,5 млн тонн. Регіональне тютюнове виробництво демонструє трансформацію з розвинених країн до країн, що розвиваються. Частка світового виробництва в Європі та Північній Америці скоротилася в понад 2 рази: з 19,2% до 9,4%, у той час, як питома

вага країн Африки, Азії та Південної Америки зростає з 80,7% до 90,5% [14]. Сучасне виробництво сировини більшою мірою зосереджується в Китаї (2,24 млн тонн), Бразилії (762 тис. тонн) та Індії (750 тис. тонн), на які припадає понад 50% світового обсягу [15].

Аналізуючи стан світового ринку тютюнової сировини за зовнішньоторговельними показниками, зокрема вартісними обсягами експорту за товарною позицією HS 2401 (табл. 1), спостерігаємо скорочення на 1% у 2018–20 роках та зростання на 13% у 2021–22 роках, за товарною позицією HS 2403 (табл. 1), спостерігаємо збільшення на 11% у 2018–20 роках та скорочення на 5% у 2021–22 роках.

Оскільки одним з найважливіших критеріїв вибору постачальника імпортової сировини є наявність його у світовому рейтингу країн-експортерів релевантного товару, запропоновано ознайомитися зі статистикою ІТС щодо експортерів товарів HS 2401 (табл. 2) та HS 2403 (табл. 3).

Незмінним лідером упродовж усього досліджуваного періоду залишається Бразилія з часткою у світовому експорті на рівні 21,2%. На другому та третьому місці відповідно Зімбабве – 9,0% та США – 8,0% експорту необробленого тютюну (HS 2401). Серед європейських країн-експортерів до 10 лідерів увійшли Бельгія (3 місце), Італія (8 місце) та Німеччина (10 сходинка).

Україна як імпортер тютюнової сировини посідає 23 місце та купує 0,9% від світового імпорту. Більш докладна інформація щодо імпорту Україною тютюнової сировини представлена у табл. 3.

Серед лідерів поставок тютюнової сировини до України: Малаві (24,4% від всього імпорту), Німеччина (19,0%) та Бразилія (16,3%).

За показником щорічної зміни у період 2018–2022 роки всі постачальники, окрім Пакистану (14%), продемонстрували скорочення експорту до України. У 2022 році тенденція скорочення зберіглася. Найбільше зменшення обсягів поставок з Мозамбіку (- 71%), США (- 64%), Бразилії (- 61%), що стало наслідком припинення морського сполучення. Позитивну динаміку продемонстрували лише Греція (690%) та Італія (156%).

Аналізуючи вітчизняне виробництво тютюнової сировини, слід зазначити, що в Україні вирощують 14 сортів тютюну на території Хмельницької, Вінницької, Тернопільської, Івано-Франківської, Одеської, Закарпатської та Чернівецької областей. З них більша частина належить до напіворієнтальних сортів, які вимагають додаткової обробки і підходять для виробництва не всіх тютюнових сумішей.

В Україні виробництво сигарет, які містять тютюн або суміші тютюну із заміниками тютюну, у 2016 році досягло максимальної позначки за останнє десятиліття і становило 98,2 млрд. шт. Однак впродовж останніх років спостерігається значне зменшення виробництва, а в 2022 р. досягло мінімальних обсягів. Виробництво є основним фактором впливу на розміри закупівлі тютюнової сировини, а скорочення кількісних обсягів її імпорту в останні роки як результат на понад 30 % зменшення виготовлення сигарет прямо відображають тенденції на українському тютюновому ринку: спад попиту через відмову від паління, скорочення населення України через вимушену міграцію, зменшення обсягів виробництва через фізичну втрату виробничих потужностей. Згідно з прогнозами Euromonitor, тенденція до зменшення поширення куріння буде спосте-

Таблиця 1

Світові обсяги експорту тютюнової сировини в 2018–2022 рр., млн дол. США

Товар	Товар на позиція / HS	Період					Річний приріст вартості, %	
		2018	2019	2020	2021	2022	2018–22, %	2021–22, %
Тютюнова сировина; тютюнові відходи	2401	11085	10273	9111	9579	10836	-1	13
Перероблений тютюн та промислові заміники тютюну «гомогенізовано» або «відновлені»	2403	6531	7960	9151	10266	6145	11	-5

Джерело: складено авторами на основі даних [16]

Таблиця 2

Топ-10 країн-лідерів за експортом сировини (HS 2401), 2018–2022 рр., тис. дол. США

Країни-експортери	Період					Середньорічні темпи приросту, %		Частка у експорті
	2018	2019	2020	2021	2022	2018–2022	2021–2022	
Бразилія	1894445	2043520	1513569	1349296	2295544	0	70	21,2
Зімбабве	864700	782997	741384	780532	975997	0	18	9,0
США	1066523	756378	694616	843029	863877	-3	2	8,0
Бельгія	1164486	1152441	1133778	1071783	820321	-7	-23	7,6
Індія	589895	554616	512746	555082	815930	7	47	7,5
Китай	541756	564038	455401	486559	560738	-1	15	5,2
Малаві	492332	498465	410861	451207	426218	-4	-6	3,9
Італія	357590	312830	298444	290668	343096	-2	18	3,2
Німеччина	391911	352315	275864	353097	337143	-3	-5	3,1
Індонезія	169066	201976	196007	213408	266026	10	25	2,5

Джерело: складено авторами на основі даних [16]

Таблиця 3

**Географічна структура імпорту тютюнової сировини (HS 2401) до України,
2018–2022 рр., тис. дол. США**

Експортер	Імпорт, 2022 р., тис. дол. США	Частка в імпорті країни, %	Частка України в експорті партнера, %	Зростання імпорту 2018–22 рр., %	Зростання імпорту 2021–22 рр., %	Рейтинг країн- партнерів у експорті світу	Середня відстань, км
Світ	98409	100		-18	-58		
Малаві	23910	24,4	0,4	-7	-59	7	7870
Німеччина	18666	19,0	4,1	-8	-49	9	3695
Бразилія	16073	16,3	0,4	-22	-61	1	11426
Індія	6591	6,7	0,1	-16	-50	5	5772
Болгарія	6394	6,5	9,3	25	-13	22	2197
Китай	4450	4,5	0,1	-16	-39	6	5728
Мозамбік	3346	3,4	0,3	-3	-71	19	8241
Греція	2299	2,3	1,4	-11	690	12	2662
Туреччина	2216	2,3	0,3	-28	-79	11	5300
Зімбабве	1973	2,0	0,2	-35	12	2	9711
США	1943	2,0	0,1	-38	-64	3	7506
ОАЕ	1393	1,4	25,2	0	-8	59	4540
Пакистан	1286	1,3	0,01	14	-46	31	3478
Італія	1090	1,1	0,4	-60	156	8	2183
Бангладеш	1068	1,1	0,6	-2	-22	15	7273

Джерело: складено авторами на основі даних [16]

рігатися і в наступні роки як через 7-річний план збільшення податків на тютюн до мінімального прийнятого в ЄС рівня, так і через загальні тенденції дотримання здорового способу життя.

Наступним критерієм вибору потенційного партнера є ціноутворення, оскільки формування цін у зовнішній торгівлі суттєво відрізняється від ціноутворення на внутрішньому ринку. Так, аналізуючи представлені в таблиці 4 ставки ввізного мита на тютюнову сировину, спостерігаємо, що для неї характерні як адвалорне, так і специфічне мито. Зокрема повна та пільгова ставки імпортного мита для тютюнової сировини та відходів на даний момент становить 1%, при цьому імпорт з країн ЄАВТ, Канади, а також Великої Британії та країн ЄС здійснюється за преференційними ставками в розмірі 0% або 0,1% при ввезенні тютюну типу Орієнталь сонячного сушіння або іншого тютюну з частково або повністю віддаленою середньою жилкою, при цьому підставою для застосування преференції є наявність оригіналу сертифіката, що підтверджує походження товару. У той же час, для промислових замінників тютюну характерний специфічний вид мита, ставка якого складає 1,8 євро за кг, при

тому, що для даного виду тютюнової сировини з країн ЄАВТ,ЄС, а також Канади та Великої Британії застосовується преференційна ставка в 0%. Крім того, у рамках діючих міждержавних угод про вільну торгівлю з країнами СНД, Республікою Грузія та Республікою Македонія можливе звільнення від сплати мита при імпорті тютюну, тютюнових відходів та промислово виготовленого тютюну, при дотриманні умов (наявність сертифіката про походження товару, виконання правил прямого відвантаження та безпосередньої закупівлі), що встановлені кожною окремою угодою [17].

Як зазначалося раніше, тютюнова сировина належить до підакцизних товарів, при цьому акцизний податок на тютюн та промислові замінники тютюну на період 01.01.2023 р. – 31.12.2023 р. встановлений в розмірі 1669,51 грн за кг [17]. Утім, слід зазначити, що відповідно до підпункту 213.3.6 пункту 213.3 статті 213 Податкового кодексу України, операції з підакцизними товарами звільнюються від акцизного податку у випадках ввезення їх на митну територію України та подальшого використання як сировини для виробництва підакцизних товарів. Тобто, при імпорті тютюнової сировини акцизний податок може не бути складовою її

Таблиця 4

Ставки ввізного мита на тютюн та промислові замінники тютюну

Код	Назва	Ставки мита		
		Преференційна	Пільгова	Повна
2401	Тютюнова сировина; тютюнові відходи	– Країни ЄАВТ, Канада: 0% – Країни ЄС та Великобританія: 0% або 0,1% (для 2401106000; 2401209500)	1%	1%
2403	Інший тютюн промислового виробництва та його замінники, «гомогенізований» або «відновлений» тютюн	– Країни ЄАВТ, Канада, Великобританія, країни ЄС: 0%	1.8 євро за кг	1.8 євро за кг

Джерело: складено автором на основі даних [17]

ціноутворення, але обов'язковою умовою при цьому є пред'явлення контролюючому органу ліцензії на право виробництва тютюнових виробів. Більше того, фактично імпорт тютюнової сировини може здійснюватись лише суб'єктами господарювання, які мають таку ліцензію, а також тютюново-ферментаційними заводами, які здійснюють реалізацію ферментованої тютюнової сировини виробникам тютюнових виробів або на експорт. У той же час, окремо вимагається ліцензія на імпорт тютюну з невідділеною середньою жилкою (240110), що видає Мінекономіки України або його уповноважений орган, згідно з Угодою про вільну торгівлю між Україною та Республікою Македонія від 18 січня 2001р. Ще однією особливістю нетарифного регулювання та обов'язковою умовою для імпорту тютюну та промислових замінників тютюну відповідно до МКУ є надання митним органам забезпечення сплати митних платежів шляхом попередньому декларуванню партій цих товарів [18]. Товари за позицією УКТЗЕД 2401 є об'єктами регулювання у сфері карантину рослин, відповідно до чого імпорт в Україну цієї продукції супроводжується фітосанітарним контролем, зокрема у формі попереднього документального контролю при перетині кордону та контролем територіальними органами Держпродспоживслужби під час оформлення товарів, при цьому обов'язковим є наявність оригінального фітосанітарного сертифікату, виданий відповідним органом державної влади країни-експортера. Крім того, тютюнові відходи за кодом УКТЗЕД 2401300000 підпадають під категорію «небезпечні відходи», а тому для здійснення імпорту цих товарів необхідно щорічно отримувати висновок-дозвіл Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України на транскордонне перевезення відходів «Зеленого переліку». У той же час, і для тютюну, і для промислових замінників тютюну не виключається необхідність відбору проб і зразків товарів для проведення лабораторних досліджень, якщо відповідним нормативно-правовим актом буде встановлену таку потребу.

Провівши дослідження світового та українського ринку тютюнової сировини та проаналізувавши його основні тенденції, визначимо пріоритетні країни пошуку партнерів для організації імпорту даного товару з використанням матричного методу, що охоплюватиме такі критерії як: логістичний аспект, середня митна вартість одиниці товару, особливості тарифного регулювання та середньорічні темпи приросту обсягів експорту.

Так, для визначення найпривабливішого ринку для імпорту сировини за товарною позицією 2401 для аналізу було обрано 3 країни, зокрема Бразилію та Мозамбік, що є не тільки провідними виробниками та експортерами даної сировини, але й державами, звідки українські виробники імпортують найбільші обсяги тютюну, а також Італію, яка є лідером-виробником тютюну в Європі, і яка водночас сприятиме вирішенню проблеми підприємств щодо значних затримок поставок через віддаленість поточних країн-постачальників сировини та велику тривалість доставки товару. Більше того, зважаючи на кризову ситуацію в країні та закриття морських портів через військову агресію, автомобільний вид транспорту залишається єдиним способом доставки цього вантажу.

У той же час, оцінюючи середню митну вартість за 1 кг сировини з різних регіонів, спостерігаємо, що найбільш прийнятним для підприємства буде італійський тютюн, до того ж підприємство матиме можливість застосувати преференційну ставку ввізного мита, підтвердивши відповідним документом походження сировини з країни ЄС. До прикладу, за даними суб'єкта ЗЕД за тютюн з Бразилії ПрАТ «А/Т Тютюнова компанія «В.А.Т.-Прилуки» було сплачено мита на суму 192 146,07 USD, а за мозамбіцький – 38 252,32 USD, тобто якби компанія замінила обсяги сировини лише з цих двох країн на поставки тютюну з Італії, їй би вдалося за рік заощадити понад 6 мільйонів гривень тільки за рахунок використання преференції по миту.

Остаточний вибір країни для подальшого розвитку імпорту тютюнової сировини доречно провести на підґрунті компаративного аналізу щодо привабливості потенційних партнерів для організації імпорту тютюнової сировини та відходів (табл. 5). Лідери серед пріоритетних експортерів Бразилія, Мозамбік та Італія порівняємо за критеріями логістики, середньої митної вартості одиниці товару, рівня ставки ввізного мита, середньорічного темпу приросту експорту в Україну.

Зважаючи на те, що Італія має доволі високий потенціал як виробник тютюнової сировини, та беручи до уваги вищевикладене, можемо зробити висновок про високу момент привабливості цього ринку для організації імпорту сировини підприємствами тютюнової індустрії України товарної позиції 2401.

Висновки. Ухвалення управлінського рішення щодо вибору країни потенційного контрагента для імпорту тютюнової сировини виробниками відбулося

Таблиця 5

Компаративний аналіз привабливості потенційних партнерів для організації імпорту тютюнової сировини та відходів (товарна позиція 2401)

Критерій	Пріоритетні країни		
	Бразилія	Мозамбік	Італія
Логістичний аспект	– Орієнтовна відстань до України становить 10700 км – Основний вид транспорту – морський – Термін доставки – 2-2,5 місяці	– Орієнтовна відстань до України становить 7500 км – Основний вид транспорту – морський – Термін доставки – 2 місяці	– Орієнтовна відстань до України становить 2400 км – Основний вид транспорту – автомобільний – Термін доставки – 8- 10 днів
Середня митна вартість одиниці товару (1 кг)	7,36 USD	6,84 USD	5,13 USD
Тарифне регулювання	Пільгова ставка ввізного мита (1%)	Пільгова ставка ввізного мита (1%)	Преференційна ставка ввізного мита (0-0.1%)

Джерело: складено авторами на основі даних [17; 19]

на підґрунті проведення дослідження в два етапи. Перший передбачав аналіз конк'юнктури світового ринку релевантного товару, визначення тенденцій розвитку, виявлення країн – лідерів світового експорту, країн – постачальників тютюнової сировини в Україну, щорічну зміну обсягів поставок. За результатами дослідження світового ринку тютюнової сировини серед пріоритетних партнерів обрано Бразилію, Мозамбик

та Італію. На другому етапі використано компаративний аналіз, серед критеріїв: логістичне забезпечення, середня митна вартість одиниці товару, особливості тарифно-нетарифного регулювання, митні ставки, тарифні преференції, зростання. За результатами проведеного дослідження найбільш доцільно прийняти управлінське рішення щодо вибору Італії як країни-контрагента для імпорту тютюнової сировини.

Список використаних джерел:

1. Жовковська Т.Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 19. С. 146–150.
2. Кравченко М., Голук В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37> (дата звернення: 14.09.2023).
3. Управлінські рішення: сутність, класифікація, умови та процес прийняття. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15389/> (дата звернення: 14.09.2023).
4. Боровик М.В. Управлінські рішення : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2020. 81 с.
5. Корогодова О.О. Управлінські рішення стосовно розробки продукту транснаціональними структурами в умовах Індустрії 4.0 : І Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2020. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201173> (дата звернення: 23.09.2023).
6. Пугачевська К. Імпортозалежність економіки України: детермінанти та ризики. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2020. № 4. С. 103–114. URL: [http://zt.knute.edu.ua/files/2020/04\(111\)/9.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2020/04(111)/9.pdf) (дата звернення: 21.09.2023).
7. Мельник Т.М., Пугачевська К.С. Імпортозалежність економіки України і пріоритети селективного імпортозаміщення. *Економіка України*. 2016. № 4. С. 29–44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2016_4_5 (дата звернення: 15.09.2023).
8. Яворський П. Якими можуть бути наслідки закриття виробництва тютюнових виробів для міжнародної торгівлі України? URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2019/12/Trade_Policy-brief_Tobacco-export-in-Ukraine.pdf (дата звернення: 15.08.2023).
9. Скіпальський А. Поглиблений аналіз щодо втручання тютюнової індустрії. *Аналітичний звіт*. 2018. 33 с.
10. Офіційний сайт Філіп Морріс Україна. URL: <https://www.pmi.com/markets/ukraine/uk/overview> (дата звернення: 10.09.2023).
11. Офіційний сайт Imperial Tobacco Україна. URL: <http://imperial-tobacco.com.ua/> (дата звернення: 10.09.2023).
12. Полікарчук П. Перший національний виробник. РЕЙТИНГ. Бізнес в офіційних цифрах. 2019. URL: <https://rating.zone/pershuj-natsionalnij-vyrobnyk/> (дата звернення: 05.09.2023).
13. Офіційний сайт Бритіш Американ Тобако Україна. URL: https://www.bat.ua/group/sites/BAT_ALAJQW.nsf/vwPagesWebLive/DOA6JJUH?op=endocument (дата звернення: 10.09.2023).
14. Shah R. Global Trends in Tobacco Production and Trade / R. Shah, D. Bartone, R. Ferguson. Foundation Report Series. 20 p.
15. Maps and Statistics of the World and Regions. URL: <https://www.atlasbig.com/en-gb> (дата звернення: 12.09.2023).
16. Trade map. URL: <https://www.trademap.org/> (дата звернення: 11.09.2023).
17. Офіційний сайт QD Professional. URL: <https://qdpro.com.ua/uk/goodinfo> (дата звернення: 14.09.2023).
18. Митний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (дата звернення: 14.09.2023).
19. Business Intelligence. URL: <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/> (дата звернення: 22.09.2023).

References:

1. Zhovkovsjka T.T. (2018) Metodologhija pryjnattja upravlinsjkykh rishenj za refleksyvnoho pidkhodu [Methodology of managerial decision-making with a reflexive approach]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, no. 19, pp. 146–150.
2. Kravchenko M., Gholjuk V. (2022) Pryjnattja upravlinsjkykh rishenj: sutnistj ta suchasni tendenciji rozvytku [Management decision-making: essence and modern development trends]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37> (accessed 14 September 2023).
3. Upravlinsjki rishennja: sutnistj, klasyfikacija, umovy ta proces pryjnattja [Management decisions: essence, classification, conditions and process of adoption]. Available at: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15389/> (accessed 14 September 2023). (in Ukrainian)
4. Borovyk M. V. (2020) Upravlinsjki rishennja [Management decisions]. Kharkiv: KhNUMGH, 81 p. (in Ukrainian)
5. Korogodova O.O. (2020) Upravlinsjki rishennja stosovno rozrobky produktu transnacionaljnymy strukturamy v umovakh Industriji 4.0 [Management decisions regarding product development by transnational structures in industry conditions 4.0]. Proceedings of the *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy*. Available at: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201173> (accessed 23 September 2023).
6. Puhachevska K. (2020) Importozalezhnist ekonomiky Ukrainy: determinanty ta ryzyky [Import dependence of the economy of Ukraine: determinants and risks]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, no. 4, pp. 103–114. Available at: [http://zt.knute.edu.ua/files/2020/04\(111\)/9.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2020/04(111)/9.pdf) (accessed 21 September 2023).
7. Melnyk T.M., Puhachevska K.S. (2016) Importozalezhnist ekonomiky Ukrainy i priorytety selektyvnoho importozamishchennia [Import dependence of the economy of Ukraine and priorities of selective import substitution]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 4, pp. 29–44. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2016_4_5 (accessed 15 September 2023).
8. Yavorskyi P. Yakymy mozhut buty naslidky zakryttia vyrobnytstva tiutiunovykh vyrobiv dlia mizhnarodnoi torhivli Ukrainy? [What could be the consequences of closing the production of tobacco products for Ukraine's international trade?]. Available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2019/12/Trade_Policy-brief_Tobacco-export-in-Ukraine.pdf (accessed 15 August 2023).

9. Skipalskyi A. (2018) Pohlyblenyi analiz shchodo vtruchannia tiutiunovoi industrii [In-depth analysis of the intervention of the tobacco industry]. *Analichnyi zvit*, 33 p. (in Ukrainian)
10. Ofitsiynyi sait Filip Morris Ukraina [The official website of Philip Morris Ukraine]. Available at: <https://www.pmi.com/markets/ukraine/uk/overview> (accessed 10 September 2023).
11. Ofitsiynyi sait Imperial Tobacco Ukraina [The official website of Imperial Tobacco Ukraine]. Available at: <http://imperial-tobacco.com.ua> (accessed 10 September 2023).
12. Polikarchuk P. (2019) Pershyi natsionalnyi vyrobnyk [First national producer]. RATING. Business in official figures. Available at: <https://rating.zone/pershyj-natsionalnyj-vyrobnyk/> (accessed 05 September 2023).
13. Ofitsiynyi sait Brytysh Amerykan Tobakko Ukraina [The official website of British American Tobacco Ukraine]. Available at: https://www.bat.ua/group/sites/BAT_ALAJQW.nsf/vwPagesWebLive/DOA6JJUH?opendocument (accessed 10 September 2023).
14. Shah R. Global Trends in Tobacco Production and Trade / R. Shah, D. Bartone, R. Ferguson. Foundation Report Series, 20 p.
15. Maps and Statistics of the World and Regions. Available at: <https://www.atlasbig.com/en-gb> (accessed 12 September 2023).
16. Trade map. URL: <https://www.trademap.org/> (accessed 11 September 2023).
17. The official website of QD Professional. URL: <https://qdpro.com.ua/uk/goodinfo> (accessed 14 September 2023).
18. Mytnyi kodeks Ukrainy [Customs Code of Ukraine]. Available: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (accessed 14 September 2023).
19. Business Intelligence. Available at: <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/> (accessed 22 September 2023).