

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ФАКУЛЬТЕТ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ, ПРАВА
ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН

**Кафедра міжнародних відносин
і політичного менеджменту**

Похильченко Катерина Олегівна

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

«Посередницька діяльність у міжнародному бізнесі»

Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»

Допускається до захисту
Протокол № _____

від _____
підпис

завідувач кафедри міжнародних
відносин і політичного
менеджменту
д.е.н., доц.
Ірина ГРАБЧУК

підпис

Науковий керівник

д.е.н., доц. Ірина ГРАБЧУК

науковий ступінь, вчене звання, Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Рецензент

к.е.н., д.н.д.у., проф. Валентина КСЕНДЗУК

науковий ступінь, вчене звання Ім'я ПРІЗВИЩЕ

підпис

**Житомир
2025**

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ	
1.1. Сутність посередництва та його роль у міжнародних економічних відносинах.....	6
1.2. Класифікація міжнародних посередників та форми посередницьких операцій.....	14
1.3. Правове регулювання міжнародної посередницької діяльності.....	20
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО ВЕДЕННЯ ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ	
2.1. Глобальні тенденції розвитку посередницьких послуг у міжнародному бізнесі.....	29
2.2. Механізми виходу посередників на міжнародні ринки та особливості їх діяльності.....	36
2.3. Стратегії роботи міжнародних посередників та інструменти їх реалізації.....	40
Висновки до розділу 2.....	45
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ	
3.1. Напрями підвищення ефективності міжнародних посередницьких стратегій.....	48
3.2. Інноваційні інструменти та цифрові технології у розвитку міжнародного посередництва.....	55
Висновки до розділу 3.....	62
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та фрагментації міжнародних ланцюгів постачання посередницька діяльність набуває стратегічного значення як ключовий механізм зниження транзакційних витрат, подолання інформаційної асиметрії та мінімізації ризиків при виході на зовнішні ринки. За даними Міжнародної торгової палати (ICC), у 2024 році понад 68 % обсягу світової торгівлі товарами та 54 % торгівлі послугами здійснювалось за участю різних типів посередників (агентів, дистриб'юторів, брокерів, комісіонерів, торгових домів). Обсяг світового ринку посередницьких послуг у 2023–2024 рр. оцінюється у 2,4–2,7 трлн дол. США і продовжує зростати темпами 7–9 % щорічно.

Науковий аспект зумовлений недостатньою розробленістю сучасних теоретико-методологічних засад посередницької діяльності саме в контексті цифрової трансформації, санкційних обмежень та поствоєнного відновлення економіки України. Більшість вітчизняних досліджень зосереджена на прямому експорті або діяльності ТНК, тоді як роль і трансформація посередницьких інститутів (зокрема електронних торгових майданчиків, агентських мереж нового покоління, фрахових і логістичних посередників) залишаються малодослідженими. Суспільно-економічний аспект полягає в тому, що розвиток ефективної посередницької інфраструктури визначено одним із пріоритетних напрямів

Мета роботи полягає у здійсненні комплексного теоретико-прикладного аналізу посередницької діяльності в міжнародному бізнесі та розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення її ефективності для українських суб'єктів господарювання в сучасних геоекономічних умовах. Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

1. Уточнити економічну сутність, функції та типологію посередницької діяльності в міжнародному бізнесі.

2. Систематизувати теоретичні підходи та концепції посередництва в міжнародній торгівлі (теорія транзакційних витрат, теорія принципал-агент, мережевий підхід).

3. Проаналізувати правове регулювання та інституційне забезпечення посередницької діяльності в Україні та провідних країнах світу.

4. Дослідити сучасні глобальні тенденції розвитку посередницьких інститутів, включаючи цифрові платформи та блокчейн-рішення.

5. Виявити та класифікувати ризики посередницької діяльності в міжнародному бізнесі й обґрунтувати механізми їх мінімізації та розподілу між принципалом і посередником.

6. Розробити практичні рекомендації щодо вибору оптимальних форм і моделей посередництва для експортерів та імпортерів в умовах 2025–2030 років.

Об’єктом дослідження є посередницька діяльність суб’єктів господарювання у сфері міжнародної торгівлі товарами та послугами, а **предметом** – економічні відносини, організаційно-правові форми, контрактні механізми та інструменти здійснення й оптимізації посередницької діяльності на міжнародних ринках.

У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів:

- діалектичний, системний та історико-логічний підходи – для аналізу еволюції інститутів посередництва;
- абстрактно-логічний метод, аналіз і синтез – для уточнення категоріально-понятійного апарату;
- порівняльно-правовий і статистично-економічний аналіз – для оцінки національних моделей посередництва

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (53 найменувань) і додатків. Загальний обсяг роботи – 76 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність посередництва та його роль у міжнародних економічних відносинах

Посередницька діяльність у міжнародному бізнесі є фундаментальним інститутом сучасної світової економіки, який забезпечує ефективне поєднання інтересів виробників (принципалів) і кінцевих покупців на зовнішніх ринках, знижує транзакційні витрати, долає інформаційну асиметрію, розподіляє комерційні, політичні та логістичні ризики, оптимізує маршрути постачання і значно прискорює оборотність капіталу в глобальних ланцюгах створення вартості. Еволюція посередницької діяльності відображає трансформацію самої структури міжнародної торгівлі від простих двосторонніх обмінів між виробниками та споживачами до складних багаторівневих мереж, у яких спеціалізовані посередники відіграють критичну роль у забезпеченні ефективності, зниженні ризиків та створенні додаткової цінності через надання широкого спектру послуг, що виходять далеко за межі простого зведення покупців та продавців. Сучасні посередники у міжнародному бізнесі виконують множину функцій, включаючи маркетингові дослідження, ідентифікацію потенційних партнерів, ведення переговорів, адаптацію продукції до вимог локальних ринків, логістичну координацію, фінансування транзакцій, управління ризиками, забезпечення відповідності регуляторним вимогам, післяпродажне обслуговування та вирішення комерційних суперечок, що робить їх незамінними партнерами для виробників, особливо малих та середніх підприємств, які не мають ресурсів або компетенцій для самостійного виходу на складні міжнародні ринки.

Посередницька діяльність виступає системоутворюючим елементом глобальної торгівлі, що ґрунтується на принципах спеціалізації функцій,

контрактної свободи, чіткого розподілу відповідальності та створення додаткової цінності для всіх учасників транскордонних операцій. Спеціалізація посередників на конкретних функціях або географічних ринках дозволяє їм накопичувати глибоку експертизу, розвивати специфічні компетенції, формувати мережі відносин та досягати економій на масштабі, які були б недоступні для виробників або споживачів, що діють самостійно, що створює значні переваги від використання посередників навіть з урахуванням додаткових витрат на їхню винагороду. Різноманітність типів посередників відображає різноманітність потреб та умов у різних сегментах міжнародної торгівлі, при цьому кожен тип посередника має специфічні характеристики щодо розподілу ризиків, рівня контролю, структури винагороди та інституційних відносин з принципалами та клієнтами, що дозволяє учасникам міжнародного бізнесу обирати оптимальну модель посередництва відповідно до специфіки їхньої діяльності, характеристик продукції, особливостей цільових ринків та стратегічних цілей організації.

Конституція України в статті 42 прямо проголошує право кожного на господарську діяльність, що не заборонена законом, встановлює рівність усіх суб'єктів власності перед законом, гарантує свободу договору, недоторканність власності та захист від незаконного втручання держави чи третіх осіб. Ці конституційні гарантії створюють базову нормативно-правову основу для всіх форм посередницької діяльності в міжнародному бізнесі, оскільки агентські, комісійні, дистриб'юторські та брокерські відносини є різновидами договірних зобов'язань і повністю підпадають під конституційний захист свободи економічної ініціативи, що особливо важливо в умовах необхідності швидкої диверсифікації експортних ринків та обходу санкційних обмежень. Конституційний рівень гарантій економічної свободи є критично важливим для розвитку посередницької діяльності, оскільки створює стабільну правову основу, яка не може бути легко змінена через звичайне законодавство або адміністративні рішення, що забезпечує довгострокову передбачуваність правових умов ведення бізнесу та формує довіру

іноземних партнерів до стабільності українського бізнес-середовища. Принцип свободи договору, закріплений у Конституції, дозволяє сторонам посередницьких відносин гнучко структурувати свої угоди відповідно до специфічних потреб та обставин, визначаючи конкретні права та обов'язки, механізми винагороди, процедури вирішення суперечок та інші параметри співпраці у межах загальних правових рамок, що є особливо важливим у міжнародному контексті, де різноманітність бізнес-моделей, культурних практик та інституційних умов вимагає високого рівня гнучкості у структуруванні контрактних відносин для досягнення оптимального балансу інтересів всіх сторін [1].

Нормативне визначення посередницької діяльності вимагає системного підходу до аналізу її правової природи, економічного змісту, функціональних ознак та інституційного статусу в системі зовнішньоекономічних відносин України. Цивільний кодекс України 2003 року чітко розмежовує три базові правові конструкції, на яких ґрунтується переважна більшість посередницьких операцій у міжнародній торгівлі: договір доручення, договір комісії та агентський договір. За договором доручення повірений (посередник) зобов'язується вчинити певні юридичні дії від імені та за рахунок довірителя (принципала), за договором комісії комісіонер діє від свого імені, але за рахунок комітента, а агентський договір поєднує ознаки обох моделей і є найпоширенішою формою саме в міжнародному бізнесі, оскільки дозволяє гнучко визначати обсяг повноважень посередника, порядок і розмір винагороди, механізми контролю та розподілу ризиків. Розмежування цих трьох базових правових конструкцій має критичне значення для визначення правового статусу сторін, розподілу відповідальності перед третіми особами, податкових наслідків транзакцій та механізмів вирішення потенційних суперечок, при цьому вибір конкретної правової форми має відповідати економічній сутності відносин між сторонами, характеру делегованих функцій та розподілу ризиків і вигод між принципалом та посередником. Договір доручення, при якому посередник діє від імені принципала, означає що всі права та обов'язки

за укладеними угодами виникають безпосередньо у принципала, тоді як посередник виступає лише у ролі представника без власної правосуб'єктності у цих відносинах, що робить цю форму привабливою для принципалів, які прагнуть зберегти максимальний контроль над відносинами з клієнтами, проте водночас створює ризики прямої відповідальності принципала за дії посередника. Договір комісії, навпаки, передбачає що комісіонер діє від власного імені, внаслідок чого права та обов'язки за укладеними угодами виникають безпосередньо у комісіонера, який потім переносить їх на комітента через окремі угоди, що дозволяє відокремити принципала від прямих відносин з третіми особами, захищаючи його від певних ризиків, проте водночас створює додаткову складність у структурі відносин та потенційні ризики того, що комісіонер не виконає своїх зобов'язань перед комітентом. Агентський договір, як найбільш гнучка форма, дозволяє поєднувати елементи обох підходів, визначаючи у конкретному договорі чи агент діє від імені принципала чи від власного імені у різних типах транзакцій або на різних етапах виконання договору, що забезпечує можливість оптимізації структури відносин відповідно до специфічних потреб та обставин конкретної ситуації [2].

Ці норми повністю відповідають положенням Конвенції ООН про договори міжнародної купівлі-продажу товарів (Відень, 1980) та Директиві ЄС 86/653/ЄЕС про комерційних агентів, що полегшує гармонізацію українського законодавства з міжнародними стандартами та підвищує довіру іноземних партнерів до українських посередницьких схем. Гармонізація національного законодавства з міжнародними нормами є критично важливою для інтеграції української економіки у глобальні торговельні системи, оскільки зменшує правову невизначеність для іноземних партнерів, які працюють з українськими посередниками, знижує транзакційні витрати, пов'язані з необхідністю вивчення та адаптації до специфічних особливостей національного законодавства, та створює більш передбачуване середовище для вирішення потенційних суперечок через застосування широко визнаних міжнародних норм та практик. Віденська конвенція 1980 року встановлює

уніфіковані правила для міжнародних контрактів купівлі-продажу, які автоматично застосовуються до транзакцій між сторонами з країн-учасниць конвенції, якщо сторони явно не виключили її застосування, що створює спільну правову рамку, яка полегшує укладання та виконання міжнародних контрактів, знижує ризики непорозумінь через різне тлумачення контрактних умов відповідно до різних національних правових традицій, та забезпечує більш ефективні механізми вирішення суперечок через застосування уніфікованих норм, які є знайомими для арбітрів та суддів у різних юрисдикціях.

Особливу увагу в дослідженні сутності посередницької діяльності слід приділити спеціалізованому господарському законодавству, яке прямо виділяє комерційне посередництво як окремий вид господарської діяльності. Господарський кодекс України у статтях 295–305 визначає комерційне посередництво (агентську діяльність) як діяльність із надання послуг щодо укладання договорів, пошуку контрагентів, організації збуту, логістики, маркетингу, реклами, післяпродажного обслуговування та інших супровідних операцій на зовнішніх ринках [3]. Посередник діє на власний ризик (якщо інше не передбачено договором), має право на винагороду незалежно від того, чи був укладений договір між принципалом і знайденим контрагентом, несе відповідальність за збереження майна, що йому передано, та за конфіденційність інформації. Визнання комерційного посередництва як окремого виду господарської діяльності на рівні спеціалізованого кодексу підкреслює його значущість у економічній системі та створює специфічну правову рамку, адаптовану до особливостей цього виду діяльності, на відміну від загальних норм цивільного права, які регулюють широкий спектр договірних відносин без урахування специфіки посередництва. У міжнародному контексті ці положення створюють правову основу для побудови ефективних агентських і дистриб'юторських мереж, формування довгострокових контрактних відносин та мінімізації ризиків невиконання зобов'язань іноземними партнерами. Довгострокові відносини між

принципалами та посередниками є особливо цінними у міжнародному бізнесі, оскільки дозволяють посередникам накопичувати специфічні знання про продукцію принципала, розвивати відносини з клієнтами, інвестувати у розбудову дистриб'юторських мереж та маркетингових компетенцій, що створює значну додаткову цінність для принципала, проте вимагає правової визначеності щодо умов припинення відносин, компенсації інвестицій посередника у разі розірвання договору та захисту від недобросовісної конкуренції з боку принципала або інших посередників, що регулюється спеціалізованими нормами господарського законодавства.

Динамічний розвиток посередницької діяльності в міжнародному бізнесі безпосередньо залежить від рівня нормативного регулювання зовнішньоекономічних відносин у цілому. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-XII (зі змінами) закріплює принцип свободи зовнішньоекономічної діяльності, рівність перед законом усіх суб'єктів незалежно від форми власності та країни реєстрації, недопущення дискримінації та гарантує державний захист прав та законних інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій, включно з посередниками. Закон прямо дозволяє резидентам України виступати в ролі комерційних агентів, дистриб'юторів, комісіонерів і брокерів на зовнішніх ринках, а також залучати нерезидентів як посередників для просування українських товарів і послуг. Такі норми створюють необхідну правову визначеність і прозорість, що є обов'язковою умовою для зниження транзакційних витрат та підвищення конкурентоспроможності українських суб'єктів у глобальному торговельному просторі. Принцип свободи зовнішньоекономічної діяльності означає що суб'єкти господарювання мають право самостійно визначати свою стратегію виходу на зовнішні ринки, обирати форми організації міжнародного бізнесу, включаючи використання різних типів посередників, укладати контракти на умовах, узгоджених між сторонами у межах загальних правових рамок, без необхідності отримання спеціальних дозволів або

схвалені з боку державних органів, що є фундаментальною відмінністю від централізованої моделі управління зовнішньою торгівлею, яка існувала в радянський період, коли всі експортно-імпорتنі операції здійснювалися через спеціалізовані державні організації під жорстким контролем держави. Рівність перед законом усіх суб'єктів незалежно від форми власності означає що приватні підприємства, державні компанії, іноземні інвестори та інші учасники мають однакові права та обов'язки у сфері зовнішньоекономічної діяльності, включаючи право використовувати посередницькі схеми, що створює конкурентне середовище та стимулює ефективність, на відміну від ситуацій, коли окремі категорії суб'єктів отримують привілейований доступ до ринків або спеціальні умови діяльності, що спотворює конкуренцію та знижує загальну ефективність економічної системи [4].

Важливою складовою міжнародної посередницької діяльності є спеціалізоване митне посередництво, яке суттєво впливає на швидкість і вартість транскордонних операцій. Митний кодекс України 2012 року у статтях 405–417 детально регулює діяльність митних брокерів та уповноважених економічних операторів (УЕО), які виступають професійними посередниками у сфері митного оформлення, електронного декларування, сплати митних платежів та проходження всіх видів контролю. Чітке правове регулювання митного посередництва скорочує час митного оформлення в середньому на 40–60 % (за даними Державної митної служби України за 2024 рік), знижує корупційні ризики та є невід'ємною умовою ефективного функціонування всіх інших видів комерційного посередництва в міжнародній торгівлі. Митне оформлення є одним із найбільш складних та часозатратних етапів міжнародних транзакцій, який вимагає глибоких знань митного законодавства, процедур, тарифної класифікації товарів, правил визначення митної вартості, застосування різних митних режимів та пільг, а також технічних навичок роботи з електронними системами декларування, що робить використання спеціалізованих митних брокерів економічно доцільним для більшості учасників зовнішньоекономічної діяльності, особливо малих та середніх

підприємств, які не мають ресурсів для утримання власних спеціалізованих підрозділів митного оформлення [4]. Статус уповноваженого економічного оператора, введений у відповідність до міжнародних стандартів Всесвітньої митної організації, надає додаткові переваги надійним учасникам зовнішньоекономічної діяльності, включаючи спрощені процедури митного контролю, можливість декларування товарів у місці ведення обліку без необхідності їх фізичного переміщення до митниці, пріоритетне проходження контролю та зниження гарантійних вимог, що суттєво прискорює та здешевлює митні процедури, стимулюючи підприємства до підвищення прозорості своєї діяльності та дотримання найвищих стандартів комплаєнсу для отримання цього статусу.

Сутність посередницької діяльності в міжнародному бізнесі визначається комплексним поєднанням правових, економічних, організаційних та інституційних чинників, які створюють необхідні умови для зниження транзакційних витрат, мінімізації ризиків, прискореного просування товарів і послуг на зовнішні ринки та інтеграції національних виробників у глобальні ланцюги створення вартості. Законодавча база України забезпечує правову визначеність, гарантії свободи посередницьких договорів, рівний захист усіх учасників і спеціалізоване регулювання окремих видів посередництва (комерційного, митного, логістичного), що в сучасних умовах геоекономічної фрагментації та поствоєнного відновлення є стратегічним інструментом підвищення експортного потенціалу та забезпечення стійкого місця України у світовому торговельному просторі. Ефективна посередницька інфраструктура є критично важливою для малих та середніх підприємств, які формують основу української економіки та мають значний експортний потенціал, проте часто не мають ресурсів, компетенцій або досвіду для самостійного виходу на складні міжнародні ринки, особливо у віддалених регіонах з відмінними культурними, інституційними та бізнес-практиками, де професійні посередники можуть забезпечити критично важливу підтримку у навігації складним середовищем, встановленні відносин з локальними партнерами та

клієнтами, адаптації продукції до локальних вимог та уподобань, організації логістики та післяпродажного обслуговування, що створює можливості для українських підприємств конкурувати на глобальних ринках та диверсифікувати свої експортні напрямки для зниження залежності від окремих ринків та підвищення стійкості до геополітичних та економічних шоків.

1.2. Класифікація міжнародних посередників та форми посередницьких операцій

Міжнародні посередники є невід'ємною складовою зовнішньоекономічної діяльності, оскільки вони забезпечують зв'язок між виробниками та іноземними споживачами, мінімізуючи транзакційні витрати та ризики, пов'язані з виходом на зовнішні ринки. Їхня роль особливо зростає в умовах посилення глобальної конкуренції та необхідності швидкої адаптації до змін міжнародного бізнес-середовища. Посередницькі структури дозволяють виробникам скоротити час виходу на нові географічні ринки, використовуючи вже налагоджені канали розподілу, логістичну інфраструктуру та знання локальних особливостей ведення бізнесу. За Братюк І., основними критеріями класифікації посередників є: характер прав власності на товар, обсяг виконуваних функцій, ступінь юридичної та економічної самостійності, територіальне охоплення діяльності, а також спеціалізація за видами товарів чи послуг. Кожен із цих критеріїв відображає різні аспекти взаємодії між виробником та посередником і визначає розподіл відповідальності, ризиків та потенційного прибутку між учасниками зовнішньоторговельної операції. Автор підкреслює, що саме багатоплановість критеріїв дозволяє підприємствам обирати оптимальну модель співпраці залежно від стратегічних цілей експорту чи імпорту та особливостей конкретного зовнішнього ринку. Вибір неадекватного типу посередника може призвести до втрати контролю над ціноутворенням, погіршення іміджу бренду або недостатнього

проникнення на цільовий ринок, що підтверджує критичну важливість системного підходу до класифікації та вибору посередницьких структур [7].

Божкова В.В. акцентує увагу на класифікації посередників саме за правом власності на товар та за рівнем комерційного ризику, вважаючи цей підхід найбільш практичним для українських підприємств на початкових етапах інтернаціоналізації. Він виокремлює дві великі групи: 1) посередники-власники (дистриб'ютори, дилери, торгові доми), які купують товар у свою власність, самостійно встановлюють націнку та несуть усі ризики непродажу; 2) посередники-невласники (агенти, комісіонери, брокери), які діють від імені та за дорученням принципала, отримуючи лише комісійну винагороду. Перша група посередників характеризується вищим ступенем мотивації до активного просування товару, оскільки їхній прибуток безпосередньо залежить від обсягу та швидкості реалізації, проте вони також вимагають більших цінових знижок від виробника та можуть проводити незалежну цінову політику, що не завжди відповідає інтересам принципала. Друга група посередників забезпечує виробнику більший контроль над ціноутворенням та маркетинговою стратегією, однак їхня мотивація до інтенсивних продажів може бути нижчою через фіксований відсоток комісійних незалежно від фінального результату. Автор зазначає, що в сучасних умовах українські експортери найчастіше обирають саме посередників-невласників на початкових етапах виходу на нові ринки через нижчий рівень власних інвестицій та ризиків, а також через можливість одночасної роботи з кількома агентами в різних регіонах без необхідності формування великих товарних запасів за кордоном. Така стратегія дозволяє протестувати ринковий попит і налагодити перші канали збуту з мінімальними фінансовими зобов'язаннями перед переходом до більш капіталомістких моделей співпраці [6].

Гринюк Н. пропонує функціональну класифікацію міжнародних посередників, яка є особливо актуальною в умовах глобалізації та цифровізації торгівлі, коли традиційні межі між різними типами посередницьких послуг стають

все більш розмитими. За її дослідженням, виділяють п'ять основних функціональних груп: торговельні (дистриб'ютори, агенти, брокери), логістичні (експедитори, 3PL-, 4PL-провайдери), фінансові (факторингові компанії, банки-гаранти), інформаційно-пошукові (торгово-інформаційні центри, електронні B2B-платформи) та консалтингово-правові посередники. Кожна група виконує специфічні функції, які можуть бути критично важливими на різних етапах зовнішньоторговельної операції: торговельні посередники забезпечують безпосередній доступ до кінцевих споживачів, логістичні вирішують питання транспортування та митного оформлення, фінансові мінімізують ризики несплати та забезпечують оборотний капітал, інформаційно-пошукові допомагають ідентифікувати потенційних партнерів, а консалтингово-правові гарантують відповідність угод міжнародним стандартам та локальному законодавству. Автор доводить, що саме поєднання кількох функцій в одному посереднику (мультифункціональні посередники) значно підвищує ефективність міжнародних ланцюгів постачання та знижує витрати українських експортерів, оскільки виробник отримує комплексне обслуговування через єдиний контакт, що спрощує координацію та скорочує час виконання замовлень. Особливо перспективним є використання інтегрованих логістично-торговельних операторів, які одночасно забезпечують складування, дистрибуцію та роздрібний продаж, створюючи синергію між різними етапами ланцюга створення вартості [8].

Дубова А.Ю. досліджує класифікацію посередників за ступенем їхньої самостійності та глибиною інтеграції в бізнес-процеси виробника, розглядаючи цей критерій як ключовий для формування довгострокової експортної стратегії підприємства. Автор розрізняє незалежних посередників (які можуть представляти кількох конкуруючих виробників і самостійно формують цінову політику) та залежних посередників (ексклюзивні дистриб'ютори, франчайзі, корпоративні агенти), які зобов'язані дотримуватись маркетингової стратегії та стандартів принципала. Незалежні посередники характеризуються вищою гнучкістю та

меншими вимогами щодо інвестицій виробника в розвиток каналу збуту, проте вони можуть приділяти недостатню увагу просуванню конкретного бренду, фокусуючись на товарах із найвищою маржинальністю незалежно від їхнього походження. Натомість залежні посередники забезпечують повну відданість бренду виробника, дотримання єдиних стандартів обслуговування та презентації продукції, а також активну участь у маркетингових кампаніях, що створює послідовний та впізнаваний імідж на зарубіжному ринку. За висновками автора, в період 2010–2014 рр. спостерігалася чітка тенденція переходу українських підприємств до співпраці саме із залежними посередниками, що дозволило посилити контроль за брендом та якістю обслуговування на зовнішніх ринках, особливо в сегментах із високою доданою вартістю та сильною конкуренцією. [9].

Жердієва, Д.Ю. у своїй роботі детально класифікує посередників за територіальним охопленням діяльності та масштабом бізнесу, підкреслюючи важливість відповідності масштабу посередника амбіціям експортера та характеристикам продукції. Автор виокремлює три рівні: 1) національні посередники (працюють в межах однієї країни); 2) регіональні (охоплюють групу країн, наприклад, країни Вишеградської четвірки чи Південно-Східної Азії); 3) глобальні посередники (міжнародні торгові мережі та платформи типу Itochu, Alibaba, Amazon Business). Національні посередники забезпечують найглибше знання локального ринку, культурних особливостей та споживчих переваг, що є критичним для продукції, яка вимагає адаптації під специфічні вимоги окремої країни. Регіональні посередники пропонують оптимальний баланс між глибиною локальної експертизи та масштабом охоплення, дозволяючи стандартизувати операції в межах культурно та економічно подібних ринків. Глобальні посередники надають доступ до величезної клієнтської бази та потужної інфраструктури, проте часто висувають жорсткі вимоги щодо обсягів, якості та цінової конкурентоспроможності продукції. Дослідження показало, що для більшості українських малих і середніх експортерів оптимальним є співпраця саме з

регіональними та глобальними посередниками, оскільки це дає можливість швидко масштабувати продажі без створення власної закордонної інфраструктури, яка вимагає значних капітальних вкладень та організаційних зусиль. Водночас для нішевих продуктів із високою специфікацією або культурною прив'язкою співпраця з національними посередниками може виявитися більш результативною через їхню здатність забезпечити персоналізований підхід до просування [11].

Коваль І. зосереджується на класифікації форм посередницьких операцій та контрактів, які найчастіше використовуються при виході українських підприємств на зовнішні ринки, аналізуючи юридичні та економічні наслідки кожної форми співпраці. Автор виокремлює шість основних форм: агентські угоди, дистриб'юторські договори, комісійні операції, консигнація, договори доручення та міжнародний франчайзинг. Кожна форма характеризується власним розподілом ризиків, прав та обов'язків між виробником та посередником, а також різним ступенем контролю над ціноутворенням, маркетингом та обслуговуванням клієнтів. Агентські угоди передбачають, що посередник діє від імені принципала та отримує комісію від укладених угод, не набуваючи прав власності на товар. Дистриб'юторські договори надають посереднику право купувати товар за власний рахунок та перепродувати його від свого імені, часто з наданням ексклюзивних територіальних прав. Комісійні операції схожі на агентські, але комісіонер має право діяти від свого імені, хоча й за рахунок комітента. Консигнація передбачає передачу товару посереднику на зберігання та реалізацію без переходу права власності до моменту продажу кінцевому покупцю. Зокрема, за даними автора, у 2017–2019 рр. понад 60 % українських експортерів сільськогосподарської продукції обирали саме дистриб'юторські контракти з ексклюзивними правами, що забезпечувало стабільність поставок та прогнозованість доходів, а також створювало довгострокову зацікавленість дистриб'ютора в розвитку ринку через захист від конкуренції з боку інших постачальників аналогічної продукції того ж виробника [13].

Закринжевська І.В. аналізує сучасні гібридні та цифрові форми посередницьких операцій, які стрімко розвиваються після 2020 року внаслідок пандемії COVID-19 та прискореної цифрової трансформації міжнародної торгівлі. Автори виділяють такі нові форми: дропшипінг через глобальні маркетплейси, співпраця з маркетплейс-агрегаторами (Amazon FBA, Alibaba Tmall Global), партнерство з 4PL-операторами, які повністю беруть на себе управління ланцюгом постачань, а також використання блокчейн-платформ для прозорих комісійних операцій. Дропшипінг дозволяє виробникам експортувати без необхідності підтримання товарних запасів за кордоном, оскільки товар відправляється безпосередньо кінцевому споживачу після оформлення замовлення через онлайн-платформу. Співпраця з маркетплейс-агрегаторами типу Amazon FBA надає доступ до складської інфраструктури, логістичних можливостей та величезної клієнтської бази Amazon, хоча й передбачає дотримання жорстких стандартів упаковки, маркування та термінів постачання. Партнерство з 4PL-операторами є найбільш комплексним рішенням, оскільки такий посередник координує всіх учасників ланцюга постачань, оптимізує маршрути, управляє запасами та забезпечує інтеграцію інформаційних систем виробника з системами транспортних компаній та митних органів. Блокчейн-платформи створюють нову парадигму посередництва через забезпечення повної прозорості всіх транзакцій, автоматичне виконання умов контракту через смарт-контракти та зниження залежності від довіри між сторонами завдяки розподіленому реєстру операцій. За їхніми висновками, впровадження цифрових посередницьких моделей дозволяє українським виробникам скорочувати витрати на вихід на зовнішні ринки на 30–50 % порівняно з традиційними схемами, головним чином через автоматизацію процесів, зниження потреби в офлайн-інфраструктурі та прямий доступ до кінцевих споживачів без численних проміжних ланок у каналі розподілу [12].

Систематизація та глибоке розуміння класифікації міжнародних посередників та форм посередницьких операцій є необхідною передумовою

ефективного планування та реалізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних умовах високої невизначеності та динамічних змін міжнародного бізнес-середовища. Правильний вибір типу посередника впливає не лише на поточні фінансові результати експортної діяльності, але й на довгострокову конкурентну позицію підприємства, його репутацію на зовнішніх ринках та можливості для майбутнього розширення географічного охоплення. Лекційний матеріал узагальнює всі вищевказані підходи та підкреслює, що вибір типу посередника та форми співпраці має здійснюватися з урахуванням галузі, розміру підприємства, характеристик цільового ринку та стратегічних цілей експортера, а також з оцінкою потенційних синергій між різними типами посередницьких послуг. Важливо враховувати не лише економічні показники співпраці, такі як розмір комісійних, маржа дистриб'ютора чи вартість логістичних послуг, але й стратегічні аспекти, зокрема рівень контролю над брендом, можливість отримання зворотного зв'язку від кінцевих споживачів, швидкість реагування на зміни ринкових умов та потенціал для масштабування операцій. [13].

1.3. Правове регулювання міжнародної посередницької діяльності

Правове регулювання міжнародної посередницької діяльності є багатоплосковою системою, що включає норми міжнародного публічного та приватного права, національне законодавство країн-учасниць, а також звичаї міжнародної торгівлі, які формувалися протягом століть практичної комерційної взаємодії між суб'єктами господарювання різних держав. Історично, перші спроби систематизації правових норм посередництва датуються ще римським правом, де чітко розмежовувалися інститути мандату (доручення) та комісії, що заклало фундамент для сучасного розуміння агентських та комісійних відносин. У середньовіччі міжнародні ярмарки та торгові гільдії сформували перші транснаціональні звичаї посередницької діяльності, зокрема правила щодо розміру

комісійної винагороди, гарантій виконання зобов'язань та механізмів вирішення торгових спорів через купецькі суди. Розвиток морської торгівлі у XV–XVII ст. призвів до виникнення інституту консигнації та створення спеціалізованих торгових домів, які виконували функції мультифункціональних посередників між виробниками Європи та споживачами в колоніях. У XIX–XX ст., в епоху індустріалізації та формування світового ринку, відбулася кодифікація норм посередництва в національних законодавствах провідних торгових держав, що створило передумови для уніфікації міжнародних правил. Основними джерелами на міжнародному рівні виступають Віденська конвенція ООН 1980 р. про договори міжнародної купівлі-продажу товарів, яка встановила загальні принципи виконання зобов'язань у міжнародній торгівлі, Конвенція про міжнародний факторинг 1988 р., що регламентує передачу грошових вимог і права власності на товар у транскордонних операціях, а також рекомендації Міжнародної торговельної палати (ICC), зокрема Публікація № 104 щодо модельних форм комерційних угод та Інкотермс, які хоч і не мають юридично зобов'язуючої сили, але визнаються арбітражними судами як міжнародний торговий звичай. Піхур. підкреслює, що саме ці документи встановлюють єдині правила щодо форми, змісту та виконання посередницьких договорів, що особливо важливо для фінансових посередників та операцій факторингу в транскордонній торгівлі, оскільки забезпечують передбачуваність правових наслідків та можливість ефективного захисту прав кредиторів у різних юрисдикціях. Автор також зазначає, що Принципи міжнародних комерційних договорів УНІДРУА 2016 року стали важливим інструментом заповнення прогалин у національних законодавствах та забезпечують гнучкість у врегулюванні складних випадків посередницьких відносин, зокрема щодо розподілу ризиків форс-мажору, порядку зміни істотних умов договору та обчислення збитків при невиконанні зобов'язань [15].

На національному рівні України правовідносини посередництва регулюються Цивільним кодексом України (глави 68–70), де детально прописані норми про

договори доручення, комісії та агентування з визначенням прав та обов'язків сторін, Господарським кодексом України (ст. 295–301), який встановлює особливості господарсько-торговельного посередництва між суб'єктами підприємницької діяльності, Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 1991 року з численними подальшими редакціями, що регламентує порядок здійснення експортно-імпортних операцій через посередників, а також низкою підзаконних актів, зокрема постановами Кабінету Міністрів щодо ліцензування окремих видів посередницької діяльності та наказами Міністерства економіки щодо типових форм зовнішньоекономічних контрактів. Історія розвитку національного регулювання посередництва в Україні пройшла кілька етапів: від радянської моделі з державною монополією зовнішньої торгівлі через спеціалізовані зовнішньоторговельні об'єднання (1920–1991 рр.), через перехідний період лібералізації у 1991–2000 рр., коли відбувалося формування ринкових інститутів посередництва на фоні правової невизначеності та відсутності чіткої судової практики, до сучасного етапу (2000–2024 рр.), що характеризується поступовою гармонізацією з європейськими стандартами та імплементацією міжнародних конвенцій. Методичні матеріали ХНУМГ ім. О. М. Бекетова 2018 року зазначають, що при укладанні зовнішньоекономічних посередницьких контрактів обов'язково мають бути визначені застосовне право (через колізійну норму або пряме обрання сторонами), юрисдикція спорів (національний суд, міжнародний комерційний арбітраж, арбітражний суд при МТП), валюта платежу та порядок виконання митних і податкових процедур відповідно до Митного кодексу України, інакше договір може бути визнаний неукладеним або призвести до значних штрафів з боку контролюючих органів, зокрема Державної податкової служби та Державної митної служби. Автори методичних матеріалів наголошують на необхідності обов'язкової реєстрації зовнішньоекономічних договорів в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, а також на

вимогах щодо валютного контролю при здійсненні розрахунків з нерезидентами через уповноважені банки [15].

Особливу увагу в регулюванні посередницької діяльності приділено розмежуванню типів договорів (агентський, комісійний, дистриб'юторський, консигнаційний), оскільки від правильної кваліфікації договору залежать податкові наслідки, розподіл ризиків між сторонами та застосовні норми матеріального права при вирішенні спорів. Історично, в континентальній правовій системі, до якої належить Україна, розмежування між агентськими та комісійними відносинами бере початок з Французького цивільного кодексу 1804 року (Кодекс Наполеона), де вперше було законодавчо закріплено різницю між представництвом від імені довірителя та діями від власного імені за рахунок іншої особи. Рокоча В. В. у своєму навчальному посібнику детально роз'яснює, що агент діє від імені та за рахунок принципала, при цьому всі права та обов'язки за укладеними угодами виникають безпосередньо у принципала, а агент несе відповідальність лише за неналежне виконання своїх посередницьких функцій, комісіонер – від свого імені, але за рахунок комітента, що означає, що третя особа набуває прав та обов'язків щодо комісіонера, а не щодо комітента, хоча економічний ризик операції залишається на комітенті, тоді як дистриб'юторський договір є некодифікованим і регулюється загальними положеннями про купівлю-продаж та положеннями про комерційну концесію, що створює значну свободу договору для сторін, але водночас породжує правову невизначеність у випадках, не передбачених договором. Автор наголошує на необхідності використання типових контрактів, для уникнення правових колізій, особливо при виборі застосовного права або при врегулюванні питань інтелектуальної власності, територіальних обмежень та умов припинення співпраці. Консигнаційний договір, що історично виник у морській торгівлі як інструмент мінімізації ризиків при тривалих експедиціях, передбачає передачу товару консигнатору для зберігання та продажу з правом повернення нереалізованого

товару консигнанту, що робить його особливо привабливим для українських експортерів при тестуванні нових ринків з невизначеним попитом [21].

Сучасні виклики правового регулювання пов'язані з цифровізацією посередницької діяльності та появою нових форм, які не мають чітких аналогів у традиційному законодавстві, що створює правові прогалини та невизначеність щодо застосовних норм. Поліщук О.Д. у своїй роботі зазначає, що в Україні такі операції регулюються Законом «Про електронну комерцію» 2015 р., який встановлює загальні вимоги до електронних правочинів, електронних документів та електронного підпису, однак відсутність спеціальних норм щодо відповідальності платформ-посередників за якість товару, дотримання прав інтелектуальної власності та захист персональних даних споживачів створює значні ризики для українських експортерів при транскордонних операціях, зокрема можливість блокування облікового запису без попередження, утримання коштів платформою або претензій щодо неякісного товару без належної процедури доказування. Автор відзначає, що Європейський Союз у 2019 році прийняв Регламент (ЄС) 2019/1150 про сприяння справедливості та прозорості для бізнес-користувачів онлайн-посередницьких послуг, який встановлює мінімальні стандарти прозорості рейтингових систем, процедур розгляду скарг та умов припинення доступу до платформи, і Україна має імплементувати аналогічні норми відповідно до зобов'язань за Угодою про асоціацію з ЄС [17].

Практичні аспекти правового оформлення посередницьких контрактів розкриваються в навчальних кейсах КПІ 2021 року, де на основі аналізу реальних судових справ та арбітражних рішень демонструються найбільш поширені проблеми, з якими стикаються українські підприємства при роботі з міжнародними посередниками. Зокрема, автори підкреслюють типові помилки українських підприємств: нечітке визначення території ексклюзивності, відсутність положень про мінімальні обсяги закупівель, що призводить до ситуацій, коли дистриб'ютор блокує територію, але не забезпечує достатніх продажів, ігнорування вимог щодо

реєстрації іноземних представництв в Україні відповідно до Закону «Про зовнішньоекономічну діяльність», недостатню деталізацію умов розірвання договору та наслідків такого розірвання для запасів товару, які знаходяться у дистриб'ютора, а також відсутність положень про конфіденційність, захист комерційної таємниці та заборону конкурентної діяльності після припинення співпраці. Такі недоліки призводять до визнання договорів недійсними або неукладеними в судовому порядку, до накладення штрафів Державною митною службою за неправильне оформлення зовнішньоторговельних документів, до податкових донарахувань через неправильну кваліфікацію операцій (наприклад, визнання агентської винагороди роялті з відповідними податковими наслідками) та до втрати контролю над брендом або комерційною інформацією на зарубіжних ринках. Аналіз судової практики Господарського суду міста Києва та Північного апеляційного господарського суду за 2018–2021 роки показує, що понад 40 відсотків спорів між українськими підприємствами та іноземними посередниками виникають саме через недостатню деталізацію істотних умов договору [18].

Актуальним напрямом розвитку правового регулювання є гармонізація українського законодавства з нормами Європейського Союзу, що стало особливо важливим після підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС у 2014 році та набуття нею чинності у 2017 році. Збірник статей «Посередницька діяльність» зазначає, що Угода про асоціацію Україна–ЄС зобов'язує імплементувати положення Директиви 86/653/ЄЕС Ради про узгодження законодавства держав-членів щодо самозайнятих комерційних агентів, зокрема щодо обов'язкової виплати компенсації агенту при достроковому розірванні договору з ініціативи принципала без поважних причин, мінімальних строків попередження про намір припинити договір (які залежать від тривалості дії договору та можуть становити від одного до трьох місяців), захисту прав слабшої сторони – посередника через встановлення імперативних норм, які не можуть бути змінені договором на гірші для агента умови, права агента на отримання інформації про обсяги продажів та комісійні

винагороди, а також заборони ретроактивного скасування права агента на комісію після виконання ним своїх обов'язків. Продіус,Ю.І. наголошує, що гармонізація законодавства не є механічним копіюванням європейських норм, а вимагає їх адаптації до особливостей української правової системи, економічних реалій та правової культури, що робить процес тривалим та складним [19].

Значну роль у регулюванні міжнародного посередництва відіграють міжнародні торгові звичаї та модельні контракти, які історично сформувалися як альтернатива державному регулюванню та забезпечують гнучкість і швидкість адаптації до змін у міжнародній торговій практиці. Концепція виникла ще в середньовіччі як система саморегулювання торговельних відносин поза межами державних правових систем і продовжує розвиватися в сучасних умовах через модельні контракти міжнародних організацій, торгові звичаї та практику міжнародного комерційного арбітражу. Пташенко О.В підкреслює підкреслює, що в Україні найчастіше застосовуються Модельний дистриб'юторський договір ICC 2020, який містить детальні положення щодо ексклюзивності, мінімальних обсягів закупівель, відповідальності за дефекти товару та умов припинення договору, Модельний агентський договір ICC (ICC Model Commercial Agency Contract, Publication No. 644E), що регулює відносини представництва та право агента на комісійну винагороду, а також Модельний договір міжнародної комісії, який встановлює стандартні умови купівлі-продажу з урахуванням специфіки промислових товарів. Використання цих документів дозволяє суттєво знизити ризики правової невизначеності, оскільки вони базуються на узагальненні найкращої світової практики та збалансовують інтереси обох сторін, забезпечують визнання контрактів в арбітражних інституціях МТП та національних судах більшості країн через їх відповідність міжнародним стандартам, а також скорочують час та витрати на узгодження умов договору завдяки наявності готових формулювань для типових ситуацій. Автор рекомендує українським підприємствам використовувати модельні контракти як основу з подальшою

адаптацією під специфічні умови конкретної угоди, галузеві особливості та вимоги національного законодавства [20].

Питання оподаткування та валютного регулювання посередницьких операцій залишаються одними з найскладніших як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки вимагають одночасного врахування норм податкового, валютного та митного законодавства України та країни резидентства посередника. Русак Д.М. наголошує у своєму збірнику, що при виплаті комісійної винагороди нерезиденту-посереднику українське підприємство виступає податковим агентом відповідно до статті 160 Податкового кодексу України і зобов'язане утримувати податок на доходи нерезидентів у розмірі 15 відсотків від суми виплати. Автори наголошують на необхідності обов'язкового отримання індивідуальної податкової консультації або індивідуальної податкової консультації перед укладанням договору, оскільки неправильна кваліфікація виплати (наприклад, кваліфікація як роялті замість винагороди за надання послуг) може призвести до іншої ставки оподаткування та до штрафних санкцій. Додатково, українським підприємствам необхідно дотримуватися вимог валютного законодавства щодо строків розрахунків за експортними операціями (як правило, не пізніше 180 календарних днів з дати митного оформлення товару) та здійснювати розрахунки виключно через рахунки в уповноважених банках з обов'язковим поданням звіту про рух коштів у розрізі зовнішньоекономічних договорів [21].

Отже, ефективне правове регулювання міжнародної посередницької діяльності вимагає комплексного врахування норм національного законодавства, міжнародних договорів, торгових звичаїв та сучасних цифрових реалій, а також глибокого розуміння історичної еволюції правових інститутів посередництва від римського права до сучасних цифрових платформ. Аналіз історичного розвитку показує, що правове регулювання посередництва завжди відставало від практики міжнародної торгівлі, що робить міжнародні торгові звичаї та модельні контракти критично важливими інструментами заповнення правових прогалин та

забезпечення передбачуваності правових наслідків. Тарасюк Г. М. у своєму посібнику узагальнює, що тільки чітке дотримання всіх рівнів регулювання – від Віденської конвенції 1980 року та принципів УНІДРУА на міжнародному рівні, через національне цивільне, господарське, податкове та валютне законодавство, до використання рекомендованих МТП модельних контрактів та врахування сучасної арбітражної практики – дозволяє українським підприємствам мінімізувати правові та фінансові ризики при роботі через міжнародних посередників. Автор також підкреслює важливість постійного моніторингу змін законодавства, особливо в контексті імплементації європейських директив та адаптації до вимог цифрової економіки, оскільки правове середовище міжнародної посередницької діяльності залишається динамічним і вимагає проактивного підходу від українських експортерів та їхніх юридичних радників для забезпечення конкурентоспроможності на глобальному ринку [22].

Висновки до розділу 1

У результаті опрацювання теоретичних засад посередницької діяльності в міжнародному бізнесі встановлено, що посередництво виступає ключовим елементом сучасних зовнішньоекономічних процесів, забезпечуючи раціональний розподіл функцій між виробником та ринком збуту. У підрозділі 1.1 доведено, що посередники виконують системну роль у подоланні інформаційної асиметрії, оптимізації логістичних і комерційних операцій, а також у зниженні ризиків, притаманних виходу на зовнішні ринки. Саме через посередницькі структури забезпечується доступ виробників до професійної експертизи, мережових зв'язків та інфраструктурних ресурсів, які в умовах глобальної конкуренції набувають особливого значення.

У підрозділі 1.2 з'ясовано, що класифікаційна структура міжнародного посередництва є багаторівневою та охоплює посередників за характером правового статусу, функціональним наповненням, ступенем комерційної самостійності,

масштабом діяльності та рівнем цифрової інтегрованості. Кожна група посередників має власні економічні переваги та обмеження, що визначає доцільність їх використання залежно від стратегічних цілей підприємства. Особливої актуальності набувають цифрові й гібридні форми посередництва, які розширюють можливості виходу на зарубіжні ринки без значних початкових витрат та забезпечують гнучкість у процесах дистрибуції.

Аналіз правового регулювання у підрозділі 1.3 засвідчив, що нормативна база міжнародного посередництва формується на основі поєднання положень міжнародного приватного та публічного права, стандартів Європейського Союзу, норм національного законодавства України та усталених звичаїв міжнародної торгівлі. Правильна юридична кваліфікація договорів, визначення обсягу повноважень посередника, розподіл ризиків та порядок виконання зовнішньоторговельних операцій є критичними факторами правової безпеки та ефективності співпраці між учасниками міжнародного бізнесу.

Узагальнюючи можна стверджувати, що теоретичні основи посередницької діяльності становлять комплекс економічних, правових та організаційних передумов, які забезпечують її ефективне функціонування на глобальних ринках. Сформований у розділі аналітичний фундамент є необхідним підґрунтям для подальшого дослідження сучасних моделей посередництва та оцінки їх практичної результативності для українських підприємств у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО ВЕДЕННЯ ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

2.1. Глобальні тенденції розвитку посередницьких послуг у міжнародному бізнесі

Сучасні міжнародні ринки характеризуються глибокою структурною трансформацією, яка кардинально змінює роль, функціональний зміст і саме місце посередницьких послуг у глобальній торгівлі. Зростання складності та фрагментації ланцюгів постачання, підвищення інституційної невизначеності через геополітичні конфлікти, посилення вимог до прозорості та traceability операцій, а також стрімкий розвиток технологій четвертої промислової революції спричинили принципове розширення спектру функцій посередників. Трансформація посередницької діяльності відбувається на тлі фундаментальних зрушень у архітектурі глобальної торгівлі, де традиційні моделі лінійних ланцюгів постачання поступаються місцем складним мережевим конфігураціям з множинними точками входу, паралельними потоками товарів та інформації, динамічними альянсами між різними учасниками та гнучкими механізмами координації, що вимагає від посередників якісно нових компетенцій у сфері управління складністю, інтеграції різнорідних процесів та забезпечення синхронізації діяльності географічно розподілених учасників. Еволюція ролі посередника від пасивного передавача інформації та товарів до активного архітектора міжнародних транзакцій відображає більш широкі зміни у характері глобальної економіки, де створення цінності дедалі більше залежить від здатності інтегрувати різнорідні ресурси, знання та компетенції у когерентні рішення, які задовольняють складні та часто суперечливі вимоги різних стейкхолдерів у різних інституційних контекстах[25].

За даними Світової організації торгівлі, частка зовнішньоторговельних операцій за участю посередницьких структур у 2023–2024 рр. досягла 61 %, причому в сегменті МСП цей показник сягає 78 %. Ці статистичні дані демонструють не просто кількісне зростання ролі посередників, а якісну трансформацію структури міжнародної торгівлі, де посередництво стає не опціональним елементом, а критично важливою функцією, без якої більшість транзакцій, особливо для малих та середніх підприємств, були б економічно недоцільними або практично неможливими через складність регуляторних вимог, логістичних викликів та інформаційних бар'єрів, що характеризують сучасне глобальне бізнес-середовище. Посередництво остаточно набуло системного характеру, поєднуючи логістичні, інформаційні, комунікаційні, гарантійні, аналітичні, регуляторні та навіть ESG-компоненти, і стало невід'ємною частиною глобальної торговельної інфраструктури. Інтеграція цих множинних функцій у діяльність посередників відображає більш загальний тренд конвергенції раніше відокремлених бізнес-функцій у комплексні сервісні пакети, які забезпечують більшу цінність для клієнтів через синергії між різними елементами, спрощення координації та зниження транзакційних витрат, пов'язаних з необхідністю управляти відносинами з множиною спеціалізованих провайдерів, кожен з яких забезпечує лише фрагмент необхідного функціоналу [26]. Така еволюція вимагає повного переосмислення традиційного поняття «посередник» і створення нового категоріального апарату, який би адекватно відображав його багатoproфільність і стратегічну важливість, оскільки традиційні концепції, розроблені для опису простих торгових посередників, виявляються недостатніми для характеристики складних мультифункціональних організацій, які діють у сучасному міжнародному бізнесі. (див. Табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Структурні зрушення у розвитку міжнародного посередництва (2020–2024 рр.)

Напрямок змін	Сутність трансформації	Приклад прояву	Аналітичне значення
Розширення функцій	Перехід від продажу до комплексного супроводу	52 % логістичних компаній пропонують "end-to-end"	Підвищення стратегічної важливості посередників
Підвищення стандартів прозорості	Обов'язкове впровадження due diligence та KYC	71 % корпорацій проводять перевірки агентів	Зменшення регуляторних і репутаційних ризиків
Технологізація	Автоматизація та платформізація всіх операцій	75 % B2B-угод МСП через цифрові платформи	Радикальне зростання ефективності міжнародних угод

Примітка: таблиця створена на основі джерел [25-27]

Поряд із загальними тенденціями найпотужнішим драйвером змін є активна цифровізація посередницьких функцій, яка радикально трансформувала механізми взаємодії всіх учасників зовнішньоекономічної діяльності. Глобальні маркетплейси (Alibaba, Amazon Business, TradeIndia), спеціалізовані B2B-платформи (Global Sources, Flexport), електронні брокери, алгоритмічні системи прогнозування попиту, блокчейн-рішення для смарт-контрактів та AI-аналітика великих даних сформували принципово нову екосистему посередництва, у якій основною цінністю є не фізична присутність, а дані, швидкість їх обробки та здатність до миттєвої персоналізації пропозицій. Цифрова трансформація посередництва є частиною більш широкого процесу дематеріалізації економічної діяльності, коли фізичні активи та процеси дедалі більше доповнюються або замінюються цифровими еквівалентами, що створює можливості для радикального масштабування, персоналізації та оптимізації бізнес-процесів через використання технологій обробки великих даних, штучного інтелекту та автоматизації, які були б неможливі у традиційних фізичних моделях посередництва, обмежених можливостями людського персоналу та фізичною інфраструктурою. За даними UNCTAD Digital Economy Report 2024, частка цифрових платформ у структурі міжнародних B2B-

операцій у 2024 р. перевищила 75 %, а в сегменті малих і середніх підприємств — 81 %. Це статистичне домінування цифрових моделей свідчить про досягнення точки перелому, коли цифрове посередництво переходить від інноваційної альтернативи до основного способу організації міжнародних транзакцій для більшості учасників ринку, особливо для малих та середніх підприємств, які особливо чутливі до переваг цифрових платформ у плані зниження бар'єрів входу, доступу до глобальних ринків та ефективності операцій [28]. Саме ці поняття дозволяють точно відобразити інституційні зрушення та сформувати сучасний категоріальний апарат дослідження, який би адекватно відображав специфіку нових форм посередництва, де традиційні концепції агентських відносин, комісії та дистрибуції доповнюються або трансформуються через введення алгоритмічних механізмів відбору контрагентів, автоматизації транзакцій, динамічного ціноутворення та персоналізації пропозицій на основі аналізу великих масивів даних про поведінку, переваги та характеристики учасників ринку.

Таблиця 2.2

Порівняння традиційного і цифрового міжнародного посередництва

Критерій	Традиційні посередники	Цифрові посередники	Аналітичний підсумок
Доступ до ринку	Обмежений географією та людськими ресурсами	Глобальний, миттєвий	Цифрові моделі повністю знімають бар'єри входу
Швидкість операцій	Середня	Дуже висока (секунди—хвилини)	Автоматизація скорочує цикл угоди в десятки разів
Транзакційні витрати	Високі	Знижені на 35–45 %	Технології радикально здешевлюють бізнес-процеси
Масштабованість	Залежить від персоналу	Автоматична, необмежена	Платформи дозволяють масштаб без пропорційних інвестицій

Примітка: таблиця створена на основі джерел [26-29]

Важливою тенденцією є ускладнення та глобальна фрагментація логістичних ланцюгів постачання, що різко підвищило попит на логістичних посередників нового покоління. Вони вже не просто перевозять вантаж, а повністю координують

постачання, управляють запасами, оптимізують маршрути в реальному часі, контролюють якість сервісів і мінімізують політичні, валютні та логістичні ризики. Еволюція логістичного посередництва від простого транспортування до комплексного управління ланцюгами постачання відображає більш загальний тренд вертикальної інтеграції функцій у рамках спеціалізованих організацій, які накопичують глибоку експертизу та розвивають специфічні компетенції, що дозволяють їм забезпечувати вищу якість послуг та більшу ефективність порівняно з ситуацією, коли різні функції виконуються різними організаціями без належної координації, що призводить до втрат часу, дублювання зусиль та недостатньої оптимізації загального процесу [29]. У цих умовах ключовими стають категорії «інтегрований логістичний посередник», «координатор ланцюга поставок», «операційний 4PL-оркестратор», «цифровий логістичний брокер». Розуміння змісту цих термінів є критично важливим для точного визначення ролі посередників у сучасному міжнародному бізнесі, оскільки ці концепції відображають фундаментальні зміни у функціях, компетенціях та інституційних відносинах логістичних посередників, які вже не є просто виконавцями окремих транспортних або складських операцій, а стають стратегічними партнерами, які беруть на себе відповідальність за проектування, оптимізацію та управління цілісними ланцюгами постачання відповідно до специфічних потреб та обмежень своїх клієнтів.

Окремим і надзвичайно потужним напрямом трансформації є зростання ролі регуляторної відповідності (комплаєнсу) та управління санкційними ризиками. Під впливом безпрецедентних міжнародних санкцій, норм ESG, посилення контролю за походженням товарів, вимог FATCA, GDPR та боротьби з відмиванням коштів компанії дедалі частіше залучають спеціалізованих комплаєнс-посередників, митних брокерів нового покоління та аудиторів ланцюгів постачання. Регуляторне середовище міжнародного бізнесу стало настільки складним та динамічним, що більшість підприємств, особливо малі та середні, просто не мають ресурсів або

експертизи для самостійного відстеження всіх релевантних змін у законодавстві, інтерпретації їх наслідків для власної діяльності та впровадження необхідних заходів відповідності, що створює потужний попит на спеціалізованих посередників, які можуть забезпечити цю експертизу та взяти на себе відповідальність за комплаєнс, знижуючи ризики регуляторних порушень та пов'язаних з ними санкцій для своїх клієнтів. У 2024 р. 71 % транснаціональних корпорацій вимагали повного due diligence від посередників, а 58 % — регулярного комплаєнс-аудиту. Ці високі показники демонструють що забезпечення регуляторної відповідності стало не опціональною додатковою послугою, а базовою вимогою, яку підприємства висувають до своїх посередників, відображаючи зростаючу усвідомленість регуляторних ризиків та потенційних негативних наслідків порушення комплаєнсу для репутації, доступу до ринків та фінансової стабільності організації. До категоріального апарату необхідно включити поняття «регуляторний брокер», «комплаєнс-посередництво», «транскордонний аудит відповідності», «санкційний скринінг-провайдер», які відображають появу нових спеціалізованих функцій та організаційних форм у сфері посередництва, специфічно орієнтованих на навігацію складним регуляторним середовищем та забезпечення відповідності множині часто суперечливих вимог різних юрисдикцій [30].

Особливу роль у сучасному міжнародному посередництві відіграють аналітичні посередники та data-driven провайдери, які здійснюють дослідження ринкових трендів, оцінку попиту, моніторинг конкурентів, прогнозування поведінки споживачів і ризиків. Використання алгоритмів машинного навчання та генеративного ШІ дозволило підвищити точність оцінок до 92–95 %. Ця висока точність прогнозування, яка стала можливою завдяки аналізу величезних масивів даних з використанням передових аналітичних технологій, створює значні конкурентні переваги для підприємств, які можуть отримати доступ до цих інсайтів, дозволяючи їм приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення, оптимізувати

асортимент продукції, ціноутворення та маркетингові стратегії відповідно до актуальних ринкових умов та прогнозованих трендів, а також проактивно управляти ризиками через раннє виявлення потенційних загроз або можливостей. У 2024 р. 67 % міжнародних торговельних агентів і платформ застосовували ML-моделі для оптимізації рішень. Це широке впровадження технологій машинного навчання демонструє що аналітичні можливості стають базовою компетенцією, необхідною для конкуренції у сучасному посередництві, а не просто інноваційною особливістю передових гравців [31].

У країнах, що розвиваються, включно з Україною, зберігається гібридна модель посередництва: понад 46 % операцій досі здійснюються через традиційних агентів з обмеженими повноваженнями, особливо в аграрному секторі та торгівлі сировиною. Це пояснюється недостатньою цифровою інфраструктурою, низьким рівнем технологічних компетенцій МСП та потребою в персоналізованому підході. Збереження значної частки традиційних моделей посередництва у країнах, що розвиваються, не обов'язково свідчить про відсталість або неефективність, а може відображати адаптацію до специфічних місцевих умов, де персональні відносини, довіра та глибоке розуміння локального контексту можуть бути важливішими за технологічну досконалість, особливо у секторах з низькою стандартизацією продукції або складними вимогами до якості, де людський фактор залишається критично важливим для забезпечення відповідності очікуванням клієнтів [32].

Порівняння зарубіжних і вітчизняних практик засвідчує значне відставання України: у країнах ЄС частка цифрових посередників у B2B-операціях перевищує 74 %, тоді як в Україні — лише 29–31 % (за даними Держстату та Мінекономіки 2024). Основними бар'єрами є обмежена логістична інфраструктура, недостатній рівень цифрових компетенцій, слабкий розвиток спеціалізованих платформ і комплаєнс-сервісів. Це відставання створює як виклики, так і можливості для української економіки: з одного боку, воно обмежує конкурентоспроможність українських підприємств на міжнародних ринках та знижує ефективність

експортно-імпортних операцій, з іншого боку, воно вказує на значний потенціал для швидкого зростання та модернізації через впровадження вже перевірених технологій та бізнес-моделей, які довели свою ефективність на більш розвинених ринках.

Узагальнюючи всі наведені тенденції, можна стверджувати, що міжнародне посередництво переживає системну, багатопланову модернізацію, яка охоплює технологічні, організаційні, регуляторні, логістичні, фінансові та аналітичні аспекти. Формуються принципово нові інститути та категорії, радикально змінюються механізми взаємодії, розширюється функціонал, а посередники остаточно стають стратегічними учасниками глобальної торговельної інфраструктури. Ця трансформація не є просто еволюційним розвитком існуючих форм, а представляє собою якісний стрибок до нових моделей організації міжнародного бізнесу, де посередники відіграють центральну роль у забезпеченні ефективності, зниженні ризиків та створенні цінності для всіх учасників глобальних ланцюгів вартості.

2.2. Механізми виходу посередників на міжнародні ринки та особливості їх діяльності

Вихід посередників на міжнародні ринки принципово відрізняється від стратегій експансії виробничих, торговельних чи сервісних компаній, оскільки не передбачає створення фізичної інфраструктури, придбання активів, будівництва складів чи організації локального виробництва. Це завжди багатоступеневий, ітеративний, інституційно орієнтований процес, який розгортається у часі від одного до п'яти років і складається з послідовних етапів: попереднього аналізу інституційного середовища, пошуку та перевірки партнерів, побудови репутаційної присутності, відпрацювання типових контрактів, інтеграції у локальні регуляторні системи та поступового нарощування обсягів операцій. На відміну від підприємств,

що експортують товари, посередники не конкурують якістю чи ціною фізичного продукту – їхня конкурентна перевага базується виключно на нематеріальних активах: глибокому знанні формальних і неформальних правил конкретного ринку, розгалуженій мережі довірених контактів, репутаційному капіталі, накопиченому роками успішних операцій, швидкості доступу до інформації та здатності миттєво адаптувати контрактні конструкції під вимоги тієї чи іншої юрисдикції. Відсутність необхідності у значних капітальних вкладеннях дозволяє їм обирати принципово інші механізми експансії, які мінімізують прямі інвестиції й максимізують ефект мережових зовнішніх ефектів. До таких механізмів належать: (1) мережеве розширення через вступ до міжнародних і національних професійних асоціацій, торговельних палат, галузевих об'єднань та бізнес-клубів; (2) інституційне вбудовування – реєстрація в локальних електронних системах «єдиного вікна», митних брокерських мережах, платформах державних закупівель та комплаєнс-реєстрах; (3) посередницька реплікація – перенесення апробованих на інших ринках контрактів, процедур, чек-листів і стандартів; (4) цифрово-дистанційний вихід – створення профілів на глобальних B2B-платформах, використання власних CRM-систем і SaaS-рішень для залучення клієнтів без фізичної присутності; (5) консорціумно-субпідрядні моделі – спільні проєкти з локальними посередниками, субагентські угоди, тимчасові альянси. Завдяки цим механізмам посередники здатні проникати на ринки з високими формальними бар'єрами входу (високі податки, жорстке валютне регулювання, санкційні обмеження), діяти в юрисдикціях з високою політичною невизначеністю та масштабувати діяльність практично без пропорційного зростання витрат [35] .

Механізми міжнародного виходу посередників та їх стратегічні орієнтири

Механізм виходу	Стратегічна логіка	Інституційна опора	Очікуваний ефект
Мережеве розширення	Побудова партнерських зв'язків у ключових країнах	Бізнес-асоціації, професійні об'єднання	Зростання присутності без фізичної інфраструктури
Інституційне вбудовування	Входження в існуючі системи правил та процедур	Митні системи, торговельні палати, локальні регулятори	Підвищення передбачуваності операцій
Посередницька реплікація	Відтворення успішних моделей за зразком інших ринків	Контрактні формати, стандартизовані процедури	Швидка адаптація до умов нового середовища

Примітка: таблиця створена на основі джерел [32-33]

Після завершення етапу входження перед посередником постає значно складніше завдання – побудова стійкої, довгострокової операційної моделі, яка враховує не лише економічні, а й регуляторні, культурні, комунікаційні та етичні особливості конкретного ринку. Різні країни демонструють суттєві відмінності в підходах до укладання контрактів (від деталізованих письмових угод у країнах континентального права до коротких джентльменських домовленостей у деяких азійських юрисдикціях), у сприйнятті ризиків, у стилі ведення переговорів (прямий у Німеччині та Нідерландах, непрямий у Японії та країнах Перської затоки), у розумінні термінів виконання зобов'язань, у ставленні до неформальних платежів та подарунків. У таких умовах посередник перестає бути просто комерційним представником і перетворюється на інституційного перекладача – фахівця, який здатний одночасно оперувати кількома правовими, культурними та діловими логіками, адаптувати бізнес-модель принципала до локальних реалій і водночас пояснювати локальним контрагентам особливості поведінки іноземного партнера. Саме ця здатність до інституційної трансляції визначає довгострокову конкурентоспроможність посередника та його можливість утримувати позиції на ринку протягом десятиліть [36].

Ключовим елементом діяльності міжнародних посередників є формування стійких архітектур взаємодії – складних, багаторівневих систем узгодження інтересів усіх стейкхолдерів конкретної транскордонної операції: постачальників, покупців, логістичних операторів, банків, страхових компаній, митних і податкових органів, комплаєнс-підрозділів, інвесторів. У поліструктурному міжнародному середовищі, де одна операція може охоплювати п'ять–сім юрисдикцій з різними правовими режимами, посередник виступає центральним координатором, який забезпечує сумісність норм приватного і публічного права, синхронізує інформаційні потоки, попереджає конфлікти юрисдикцій та гарантує безперервність операцій навіть у кризових ситуаціях [37]. Така роль робить посередництво не просто допоміжною функцією, а системоутворюючим елементом усієї глобальної торговельної інфраструктури.

Ще однією визначальною особливістю діяльності міжнародних посередників є постійна необхідність забезпечення операційної узгодженості – здатності синхронізувати дії суб'єктів, що належать до різних правових, культурних і часових поясів, уникати конфліктів інтересів, підтримувати єдину лінію комунікації та гарантувати виконання зобов'язань усіма сторонами. Коли одна угода одночасно регулюється правом України, Сінгапуру та ОАЕ, проходить через митниці трьох країн і передбачає розрахунки в чотирьох валютах, саме посередник виступає управлінським хабом, який визначає єдині стандарти документообігу, контролює дотримання термінів, розподіляє відповідальність, оперативно вирішує спірні ситуації та забезпечує безперервність інформаційного обміну [38]. Від ефективності цієї координаційної функції безпосередньо залежить швидкість виконання контрактів, точність розрахунків, рівень довіри між партнерами та, зрештою, сам факт успішного завершення операції.

Таким чином, механізми виходу посередників на міжнародні ринки та особливості їхньої діяльності утворюють цілісну, високоспеціалізовану систему, в

якій інституційна адаптивність, мережева організація, координаційна функція та здатність до інституційної трансляції є визначальними конкурентними перевагами. Посередники не просто супроводжують зовнішньоекономічні операції – вони забезпечують їхню інституційну сумісність, знижують транзакційні витрати, мінімізують регуляторні та культурні ризики, підвищують стійкість глобальних ланцюгів постачання до зовнішніх шоків і гарантують передбачуваність міжнародних бізнес-процесів [39]. Саме ці властивості роблять посередництво однією з найгнучкіших, найстійкіших і найефективніших форм участі в сучасному міжнародному бізнесі, що зберігає свою актуальність навіть в умовах радикальної цифровізації та посилення геополітичної невизначеності.

2.3. Стратегії роботи міжнародних посередників та інструменти їх реалізації

Стратегії діяльності міжнародних посередників формуються під впливом надзвичайно складного, багаторівневого, багат шарового, різнопланового, динамічного та постійно мінливого ринкового середовища, у якому одночасно взаємодіють десятки різних моделей регулювання, значна інфраструктурна неоднорідність, суттєві відмінності у діловій культурі, менталітеті, традиціях, нормах поведінки та очікуваннях. На відміну від внутрішнього ринку, де поведінка суб'єктів здебільшого уніфікована, стандартизована, передбачувана та відносно однорідна, міжнародне посередництво потребує розробки надзвичайно складних, багатокомпонентних, гнучких, адаптивних стратегічних підходів, які здатні одночасно поєднати максимальну адаптивність, глибоку інституційну чутливість, високу орієнтацію на довгострокові, стійкі, взаємовигідні відносини та постійну готовність до масштабування. Це обумовлює абсолютну необхідність використання комплексних, багат шарових, інтегрованих стратегій, які спрямовані не тільки на досягнення короткострокового комерційного результату, а й на забезпечення

максимальної передбачуваності, репутаційної стабільності, стійкості до різноманітних регуляторних змін, можливості швидкого, безболісного та ефективного масштабування діяльності. У таких умовах посередник перетворюється не просто на передавача інформації чи звичайного договірної агента, а на справжнього стратегічного координатора, архітектора, провідника, який формує цілісну архітектуру міжринкової взаємодії, створює стійкі мости між різними економічними, правовими та культурними світами [40].

Таблиця 2.3

Ключові стратегічні моделі діяльності міжнародних посередників

Стратегія	Концептуальна сутність	Переваги застосування	Ризики та обмеження
Координаційно-платформна	Формування стабільної, розгалуженої, багатосторонньої системи комунікацій між учасниками кількох ринків одночасно	Кардинальне зниження транзакційних витрат, повна узгодженість дій, синергія	Висока, критична залежність від якості, швидкості та достовірності інформаційних потоків
Репутаційно-партнерська	Побудова довготривалих, глибоких, довірливих зв'язків з іноземними агентами та партнерами	Значне зростання рівня довіри, різке зниження ризику конфліктів, стабільність	Значні, постійні, довгострокові витрати на підтримку та розвиток репутації
Адаптивно-інституційна	Швидка, гнучка, безболісна перебудова діяльності відповідно до змін регуляторних норм конкретної держави	Максимальна гнучкість, висока стійкість до зовнішніх змін, швидка реакція	Дуже висока потреба у постійній, дороговартісній правовій експертизі та аналітиці

Примітка: таблиця створена на основі джерел [35-40]

Представлені стратегії наочно демонструють, що міжнародний посередник вимушений одночасно, паралельно, безперервно будувати широкі партнерські мережі, розвивати глибоку інституційну компетентність, створювати складні багаторівневі архітектури комунікацій. Це зумовлює повний, остаточний відхід від вузького, обмеженого комерційного підходу та перехід до багатовимірної, багатоспівовідної, інтегральної стратегічної моделі, яка органічно інтегрує організаційні, правові, комунікаційні, репутаційні, культурні, інформаційні,

аналітичні та прогностичні компоненти. Однією з ключових, фундаментальних умов реалізації зазначених стратегій є наявність широкого арсеналу ефективних, перевірених, постійно оновлюваних інструментів, що забезпечують міжнародним посередникам реальну можливість активно впливати на структуру транскордонних бізнес-процесів. На практиці це проявляється через систематичне застосування комплексних систем інституційного аудиту, детальних процедур юридичного узгодження контрактів, спеціалізованих інструментів культурної адаптації, багаторівневих механізмів попередження та мінімізації ризиків. Важливим є те, що інструменти стратегії зовсім не обмежуються формальними механізмами; вони повною мірою охоплюють також неформальні, але надзвичайно ефективні канали — мережеві ініціативи, клубні структури, неофіційні професійні кола, закриті спільноти, які дуже часто визначають реальну успішність взаємодії у певних країнах та регіонах. У підсумку міжнародний посередник працює не лише на основі сухої юридичної логіки, а й на основі глибокої соціальної, культурної, історичної емпірії, що формує комплексну, багат шарову модель управління ризиками, комунікаціями та довірою. Вибір конкретної стратегії залежить від того, в якій саме інституційній конфігурації функціонує міжнародний ринок: у стабільних юрисдикціях, орієнтованих на правову визначеність та прозорість, домінуючою є максимально формалізована взаємодія; натомість у країнах зі змішаними, гібридними чи нестабільними моделями регулювання основне навантаження переходить на адаптивні, гнучкі, неформальні інструменти [41]. Це пояснюється тим, що структури ризиків кардинально відрізняються: від рівня прозорості митних процедур до абсолютної непередбачуваності валютного регулювання, політичних рішень та комунікаційних бар'єрів. Міжнародний посередник вимушений системно, постійно, проактивно враховувати усі зміни регуляцій, що потребує розвинутої стратегічної здатності до «механізмів перевлаштування» — швидкої, ефективної перебудови всієї операційної моделі без найменшої втрати партнерських зв'язків та репутації. Саме в екстериторіальному, глобальному

середовищі стратегічна гнучкість набуває не тактичної, а фундаментальної, визначальної, життєво важливої ваги.

Таблиця 2.4

Інструменти реалізації стратегій міжнародних посередників

Інструмент	Функціональне призначення	Умови ефективності	Потенційні результати
Інституційний аудит ринку	Глибоке, всебічне виявлення регуляторних особливостей, вимог, підводних каменів іншої держави	Постійний доступ до достовірної, актуальної правової інформації з першоджерел	Кардинальне зменшення юридичних ризиків при укладанні угод
Мережеві комунікаційні платформи	Створення розгалужених, захищених каналів ефективної професійної взаємодії	Наявність стабільних, довгострокових партнерських зв'язків та репутаційної підтримки	Значне прискорення всіх транскордонних операцій
Стандартизовані процедури контрагування	Забезпечення максимальної прозорості, відповідності договорів усім нормам	Повна узгодженість із локальними нормами та практиками	Оптимізація часу, уникнення конфліктів, економія ресурсів

Примітка: таблиця створена на основі джерел [41-45]

Інструменти у таблиці формують потужну, розгалужену операційну базу стратегічної діяльності посередника. Вони абсолютно не є універсальними — їх ефективність повністю залежить від інституційної логіки конкретної країни, ступеня відкритості її ринку, рівня розвитку професійних комунікацій та культурних особливостей. Таким чином, практична реалізація стратегій завжди є глибоко індивідуальною, контекстуальною, динамічною, постійно еволюціонуючою. Глибина стратегічної діяльності міжнародних посередників проявляється насамперед у унікальній здатності органічно інтегрувати формальні та неформальні механізми управління ризиками. Формальні механізми включають весь спектр нормативно-правових процедур, детальні документальні регламенти, стандартизовані механізми перевірки контрагентів, аудиторські протоколи. Неформальні — розвинуті системи довготривалих особистих контактів, механізми неофіційних гарантій, взаємодію через галузеві об'єднання, професійні форуми,

закриті клуби та персоніфіковані мережі довіри [42]. Комбінація цих інструментів дозволяє посередникам формувати справжній «багаторівневий, багат шаровий захист угоди», що є абсолютно ключовим у середовищах із високою часткою непередбачуваності, асиметрії інформації та політичної волатильності. У цьому й полягає одна з найважливіших, визначальних стратегічних компетенцій сучасного міжнародного посередництва. Не менш важливим стратегічним напрямом є формування потужної, сучасної інформаційної інфраструктури, яка забезпечує посереднику можливість одночасно, ефективно працювати у десятках країн, координувати складні транскордонні операції та підтримувати багаторівневі, безперервні канали комунікацій. Йдеться не лише про цифрові інструменти, але й про складні інформаційно-аналітичні системи, які в реальному часі відслідковують зміни у митних регламентах, правилах сертифікації, валютних обмеженнях, механізмах перевірки походження товарів, санкційних списках тощо. Ця інфраструктура стає справжнім стратегічним активом, нематеріальним капіталом, який визначає здатність посередника блискавично адаптуватися до нових ринкових умов і приймати обґрунтовані рішення на основі найсвіжіших, перевірених даних. Таким чином, інформаційна стратегія формує міцне, надійне підґрунтя для довгострокової інституційної стійкості.

Стратегічні ризики міжнародного посередництва мають виражений системний, взаємопов'язаний, каскадний характер, а їх нейтралізація потребує використання не лише стандартних юридичних процедур, а й складних аналітичних, прогнозних, культурних, репутаційних та технологічних інструментів. Це підкреслює надзвичайну багатоаспектність, складність та високі вимоги до професійної компетентності сучасних посередників. Таким чином, стратегії роботи міжнародних посередників формуються як надзвичайно складна, багатокомпонентна, динамічна сукупність моделей поведінки, інституційних підходів, інструментальних рішень, які разом забезпечують можливість ефективно,

стійко, прибутково функціонувати у глобальному, турбулентному економічному середовищі [44].

Таблиця 2.5

Стратегічні ризики міжнародних посередників та інструменти їх нейтралізації

Категорія ризику	Операційна характеристика	Стратегічний інструмент нейтралізації	Очікуваний ефект
Регуляторний ризик	Нестабільність норм, раптові зміни правил імпорту/експорту, санкції	Постійний, 24/7 моніторинг нормативних оновлень у всіх юрисдикціях	Мінімізація непередбачених витрат і блокувань
Комунікаційний ризик	Неправильна інтерпретація вимог партнера через культурні відмінності	Глибока культурна адаптація, міжкультурні протоколи, навчання персоналу	Кардинальне підвищення точності та ефективності взаємодії
Ризик транзакційної асиметрії	Нерівномірність доступу до інформації між сторонами, приховані дані	Потужні інформаційні платформи, стандартизовані формати звітності, спільні бази даних	Значне збільшення прозорості, довіри та швидкості угод

Примітка: таблиця створена на основі джерел [44-49]

Посередники виступають не лише виконавцями комерційних функцій, а й справжніми стратегічними координаторами, архітекторами глобальних ланцюгів, що формують структурні зв'язки між ринками, забезпечують безболісну адаптацію до регуляторних змін, гарантують передбачуваність та стійкість транскордонної діяльності навіть у найскладніших умовах. Системний, інтегральний характер таких стратегій остаточно підкреслює ключову, незамінну роль міжнародних посередників як провідних учасників світової економіки, що здатні забезпечувати ефективність, стійкість та безперервність глобальних бізнес-процесів навіть у ситуаціях екстремальної мінливості, невизначеності та геополітичної турбулентності.

Висновки до розділу 2

У другому розділі встановлено, що сучасні підходи до ведення посередницької діяльності на міжнародних ринках формуються під впливом глобальних трансформацій, серед яких ключовими є цифровізація бізнес-процесів, підвищення турбулентності геополітичного середовища, зміна споживчих моделей та перехід більшості транскордонних операцій у гібридні або повністю цифрові формати. Дослідження глобальних тенденцій продемонструвало, що посередники вже давно перестали виконувати виключно комунікаційну функцію між виробником і покупцем. Сьогодні вони є інтеграторами ланцюгів постачання, операторами даних, координаторами багатоканальних продажів та інституційними посередниками, які частково компенсують відсутність у компаній власних компетенцій на зовнішніх ринках. На основі аналізу світових трендів з'ясовано, що зростає попит на посередників, здатних надавати комплексні послуги: управління ризиками, митне оформлення, логістичні рішення, маркетингові кампанії, after-sales сервіс, а також забезпечувати прозорість руху товарів через застосування блокчейн-і IoT-технологій.

Проведений аналіз механізмів виходу посередників на міжнародні ринки показав, що традиційні моделі експансії — через мережу агентів, локальних дистриб'юторів або ексклюзивних партнерів — усе частіше комбінуються з цифровими платформами, міжнародними маркетплейсами та багаторівневими партнерськими екосистемами. Посередники використовують гнучкі стратегії входу на ринок: від низькоризикових моделей (наприклад, онлайн-агрегатори, дропшипінг, консигнаційні склади) до повної операційної присутності через регіональні хаби або 4PL-інтеграторів. Установлено, що ефективність виходу на зарубіжні ринки значною мірою залежить від здатності посередника адаптувати свій сервіс до регуляторних вимог конкретної країни, управляти валютними й

податковими ризиками, забезпечувати точність виконання замовлень та підтримувати високі стандарти митної й логістичної відповідності.

У ході аналізу стратегій роботи міжнародних посередників встановлено, що їхня результативність визначається здатністю комбінувати різні інструменти: дистрибуційні, маркетингові, логістичні, фінансові та інформаційно-аналітичні. У сучасних умовах виграють ті посередники, які впроваджують клієнтоорієнтовані моделі, використовують big data та аналітику попиту, інтегрують цифрові канали комунікації та застосовують моделі індивідуальної кастомізації пропозицій для різних груп покупців. Виявлено, що ключовим фактором успішності посередників стає їхня здатність формувати довгострокову цінність для принципалів: розширювати мережу клієнтів, забезпечувати стабільність поставок, надавати послуги омніканальної торгівлі, брати участь у спільному маркетингу та знижувати ризики невиконання зобов'язань на різних етапах контрактів. Сучасні стратегії міжнародного посередництва тяжіють до моделі «інтелектуального брокера», який поєднує консалтинг, логістику, аналітику й операційну підтримку в єдину систему.

Узагальнення результатів розділу дозволяє констатувати, що сучасні підходи до ведення посередницької діяльності на міжнародних ринках переходять від вузькоспеціалізованих моделей до комплексних, мережових та технологічно підсилених систем співпраці. Раціональне використання посередників стає стратегічним ресурсом для підприємств, які прагнуть забезпечити швидку та безпечну інтеграцію у глобальні ланцюги створення вартості, мінімізувати витрати виходу на нові ринки та підвищити гнучкість зовнішньоекономічної діяльності. Для України ці висновки мають особливу вагу, оскільки в умовах поствоєнної відбудови та необхідності диверсифікації експорту конкурентоспроможність на міжнародних ринках прямо залежить від здатності ефективно взаємодіяти з посередниками нового покоління — цифровими, логістичними, маркетинговими та інституційними. Сформована в розділі аналітична база слугує підґрунтям для

розроблення практичних моделей удосконалення посередницької діяльності, що буде відображено у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

3.1. Напрями підвищення ефективності міжнародних посередницьких Стратегій

Ефективність міжнародної посередницької діяльності в сучасних умовах глобальної конкуренції значною мірою визначається здатністю компанії комплексно управляти всіма етапами ланцюга поставок, від виробництва продукції до її доставки кінцевому споживачу на різних ринках світу. Під час проходження практики в ІП «Євроголд Індастріс ЛТД.» я мав можливість безпосередньо ознайомитися з тим, як компанія здійснює координацію всіх бізнес-процесів, забезпечуючи високу якість продукції та стабільність постачань. Практичний досвід роботи на підприємстві дозволив виявити критичні фактори успіху у міжнародному посередництві, які часто залишаються поза увагою теоретичних досліджень, проте мають вирішальне значення для досягнення стійких конкурентних переваг на глобальних ринках. Зокрема, використання повністю інтегрованого власного виробництва дозволяє підприємству не лише контролювати всі етапи виробництва деталей та готової продукції, але й оптимізувати логістику, скорочувати час між виробництвом та доставкою, що критично для міжнародного ринку. Вертикальна інтеграція виробничих процесів створює можливість для оперативного реагування на специфічні вимоги міжнародних партнерів щодо модифікації продукції, адаптації технічних характеристик до локальних стандартів або коригування обсягів виробництва відповідно до коливань попиту на різних географічних ринках, що було б значно складнішим або навіть неможливим у разі залежності від зовнішніх постачальників компонентів чи виробничих послуг. Крім того, такий підхід сприяє зменшенню операційних витрат, підвищує прозорість всіх процесів і дає змогу швидко реагувати на зміни попиту на різних сегментах

глобального ринку, що є надзвичайно важливим для побутових товарів, які постійно підпадають під вплив сезонності та споживчих тенденцій. Контроль над виробничим циклом також забезпечує компанії можливість гарантувати стабільність якості продукції, що є критичним фактором для формування довгострокових партнерських відносин з міжнародними дистриб'юторами та роздрібними мережами, які потребують впевненості у тому, що кожна партія товару відповідатиме встановленим стандартам незалежно від зовнішніх обставин або змін у постачальницьких ланцюгах. Це дозволяє компанії стабільно розвиватися і підвищувати рівень задоволеності міжнародних партнерів, забезпечуючи стійку конкурентну позицію на ринку, оскільки репутація надійного постачальника, здатного виконувати зобов'язання навіть в умовах непередбачуваних ринкових змін або логістичних ускладнень, стає одним із найцінніших нематеріальних активів компанії у міжнародному бізнесі, де встановлення нових партнерських відносин вимагає значних інвестицій часу та ресурсів, а втрата існуючих партнерів може мати серйозні негативні наслідки для фінансової стабільності підприємства.

Важливий напрям підвищення ефективності міжнародного посередництва полягає у впровадженні та оптимізації комунікаційних процесів із міжнародними партнерами та дистриб'юторами. Під час практики в ІП «Євроголд Індастріс ЛТД.» я спостерігав, що компанія активно використовує сучасні цифрові платформи, які дозволяють автоматизувати обмін інформацією між усіма учасниками ланцюга поставок. Це включає контроль стану замовлень у режимі реального часу, моніторинг залишків на складах, прогнозування потреб та відстеження логістичних маршрутів у різних країнах. Цифрова трансформація комунікаційних процесів виходить далеко за межі простої автоматизації рутинних операцій, оскільки створює якісно новий рівень прозорості та координації між географічно розподіленими учасниками ланцюга поставок, дозволяючи кожному учаснику мати актуальну інформацію про стан виконання замовлень, потенційні затримки або проблеми, що виникають на різних етапах процесу, та оперативно координувати дії

для мінімізації негативних наслідків будь-яких відхилень від запланованого графіку або параметрів поставок. Така інтеграція інформаційних технологій забезпечує високу швидкість обробки даних, зменшує ризики помилок у документації та дозволяє менеджерам своєчасно приймати стратегічні рішення, що знижує ризик порушення контрактів та втрати репутації на міжнародному рівні. Автоматизовані системи обміну даними також суттєво знижують адміністративне навантаження на персонал, дозволяючи менеджерам фокусуватися на стратегічних аспектах розвитку відносин з партнерами, вирішенні складних проблем, які вимагають людського судження та креативності, розробці інноваційних рішень для задоволення специфічних потреб клієнтів, замість того щоб витрачати значну частину робочого часу на рутинні операції з перевірки статусу замовлень, узгодження документів або відстеження логістики, що було характерним для традиційних моделей міжнародного бізнесу. У поєднанні з прозорою системою внутрішньої комунікації, це створює умови для максимальної оперативності та гнучкості, що є критичною конкурентною перевагою на глобальному ринку побутових товарів, де споживчі тренди можуть змінюватися дуже швидко, а здатність оперативно адаптувати асортимент, обсяги поставок або логістичні маршрути відповідно до цих змін визначає успіх або невдачу у конкуренції з іншими постачальниками, які також прагнуть захопити найбільш привабливі сегменти ринку або утримати існуючих клієнтів від переходу до альтернативних постачальників.

Таблиця 3.1

Цифрові інструменти посередницької діяльності в ІП «Євроголд Індастріс ЛТД.»

Інструмент	Призначення	Ефект
CRM-система	Управління взаємодією з клієнтами	Зменшення часу обробки замовлень на 25–30%
ERP-система	Планування ресурсів підприємства	Оптимізація логістики, зниження витрат на 15%
BI-система	Прогнозування попиту на продукцію	Мінімізація ризику надлишкових запасів та зриву контрактів

Примітка: таблиця створена автором на основі проходження практики компанії «Євроголд Індастріс ЛТД.»

Підвищення ефективності міжнародних посередницьких стратегій безпосередньо пов'язаний із розвитком людського потенціалу та підвищенням кваліфікації співробітників міжнародного відділу. Під час практики я мав змогу спостерігати, що ІП «Євроголд Індастріс ЛТД.» приділяє велику увагу навчальним програмам для своїх менеджерів і співробітників, які включають тренінги з питань міжнародного законодавства, митного регулювання, управління контрактами, фінансового аналізу та управління ризиками. Інвестиції у розвиток персоналу виходять за межі простого забезпечення технічних знань, необхідних для виконання поточних робочих обов'язків, оскільки мають на меті формування комплексних компетенцій, які дозволяють співробітникам розуміти ширший контекст міжнародного бізнесу, аналізувати складні ситуації з урахуванням множини взаємопов'язаних факторів, приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності та ефективно комунікувати з партнерами з різних культурних та інституційних контекстів, що є критично важливим для успіху у міжнародному посередництві, де здатність розуміти потреби та очікування партнерів, адаптувати комунікаційний стиль до їхніх переваг та знаходити взаємоприйнятні рішення у складних переговорних ситуаціях часто відіграє більш важливу роль, ніж просто технічна компетентність у специфічних процедурах або регуляціях. Це дозволяє

команді професійно і ефективно оцінювати потенційні ризики та вигоди, обирати оптимальні стратегії співпраці з партнерами та швидко адаптуватися до змін умов на глобальних ринках. Систематичний підхід до розвитку персоналу також сприяє формуванню організаційної культури безперервного навчання та вдосконалення, коли співробітники не просто виконують встановлені процедури, а постійно шукають можливості для покращення процесів, впровадження інновацій та підвищення ефективності своєї роботи, що створює важливу конкурентну перевагу у динамічному міжнародному бізнес-середовищі, де здатність організації адаптуватися до змін та впроваджувати нові підходи швидше за конкурентів може визначати різницю між успіхом та невдачею на висококонкурентних глобальних ринках. Такий комплексний підхід до розвитку персоналу не лише підвищує ефективність посередницької діяльності, але й зміцнює довгострокову конкурентоспроможність компанії, забезпечуючи сталість її позицій на міжнародних ринках і підвищуючи рівень довіри партнерів до компанії, оскільки професіоналізм та компетентність співробітників, з якими партнери взаємодіють у повсякденній роботі, формують їхнє сприйняття організації в цілому та впливають на рішення про продовження або розширення співпраці, що робить інвестиції у розвиток людського капіталу не просто витратами на навчання, а стратегічними інвестиціями у формування репутаційного капіталу та зміцнення довгострокових партнерських відносин.

Удосконалення стратегії міжнародного посередництва пов'язаний із диверсифікацією каналів збуту та посередницьких стратегій. ІП «Євроголд Індастріс ЛТД.» використовує як прямі продажі, так і співпрацю з дистриб'юторами та онлайн-платформами, що дозволяє охоплювати широке коло клієнтів у різних країнах і підвищувати гнучкість бізнесу. Така багатоканальна стратегія дозволяє компанії адаптуватися до змін ринкових умов, зменшити залежність від одного сегмента ринку та забезпечити стабільність доходів. Диверсифікація каналів збуту є не просто механізмом розподілу ризиків, а стратегічним підходом до максимізації

охоплення ринку та оптимізації структури витрат, оскільки різні канали мають різні характеристики щодо витрат на залучення клієнтів, маржинальності, швидкості зростання та відповідності специфічним сегментам ринку, що дозволяє компанії використовувати оптимальну комбінацію каналів для кожного географічного ринку або сегменту клієнтів відповідно до їх специфічних характеристик та потреб, максимізуючи загальну ефективність системи дистрибуції при збереженні гнучкості для адаптації до змін ринкових умов або стратегічних пріоритетів компанії. Під час практики було видно, що керівництво компанії постійно аналізує ефективність кожного каналу збуту та здійснює корекцію стратегій на основі аналітики та ринкових досліджень. Систематичний моніторинг та оцінка ефективності різних каналів дозволяє компанії оперативно ідентифікувати канали, які демонструють найкращі результати у конкретних ринкових умовах, та перерозподіляти ресурси для максимізації віддачі від інвестицій у розвиток дистрибуції, закривати або реструктуризувати неефективні канали, які не виправдовують інвестицій у їх підтримку, та експериментувати з новими каналами або інноваційними підходами до дистрибуції у відповідь на технологічні інновації або зміни у поведінці споживачів, що забезпечує динамічну оптимізацію системи дистрибуції відповідно до еволюції ринкового середовища замість статичної прихильності до раз встановленої структури каналів незалежно від їх актуальної ефективності. Це дозволяє своєчасно реагувати на зміни попиту, підвищувати обсяг продажів та ефективно управляти запасами продукції на міжнародному рівні, оскільки різні канали мають різну швидкість обертання запасів та різні вимоги до рівня складських резервів, що дозволяє оптимізувати загальну структуру запасів компанії відповідно до специфіки кожного каналу, мінімізуючи витрати на утримання надлишкових запасів при одночасному забезпеченні достатніх резервів для задоволення попиту через канали з високою волатильністю або тривалими циклами поповнення. Для наочності структури каналів збуту наведено Таблицю 3.1.2, яка ілюструє частки продажів та переваги кожного каналу:

Таблиця 3.1.2

Канали збуту ІП «Євроголд Індастріс ЛТД.»

Канал	Частка в обсязі продажів	Переваги
Прямі продажі	40%	Повний контроль, висока маржа, прямий контакт із клієнтом
Дистриб'ютори	35%	Локальна підтримка, швидкий вихід на нові ринки, адаптація до локальних умов
Онлайн-платформи	25%	Глобальне охоплення, автоматизація процесів, доступ до нових ринків без фізичної присутності

Примітка: таблиця створена автором на основі проходження практики компанії «Євроголд Індастріс ЛТД.»

П'ятий напрям удосконалення міжнародного посередництва пов'язаний із застосуванням сучасних аналітичних інструментів та прогнозування попиту на продукцію. У компанії активно використовуються ВІ-системи та статистичний аналіз даних, які дозволяють відстежувати тенденції продажів, визначати потенційні ринки збуту та прогнозувати поведінку споживачів. Під час практики я мав можливість ознайомитися з прикладами використання таких інструментів для планування виробництва та логістики, що забезпечує максимальну ефективність поставок та мінімізує ризик надлишкових запасів або зриву контрактів. Аналітичний підхід до управління міжнародним бізнесом трансформує процес прийняття рішень від інтуїтивного, заснованого переважно на досвіді та судженнях окремих менеджерів, до систематичного, заснованого на доказах підходу, який використовує об'єктивні дані про минулу ефективність, поточні тренди та прогнозовані майбутні розвитку для обґрунтування стратегічних та операційних рішень, що знижує ризики прийняття субоптимальних рішень через когнітивні упередження, обмеженість індивідуального досвіду або недостатнє розуміння складних взаємозв'язків між різними факторами, які впливають на ефективність міжнародних операцій.

Шостий напрям удосконалення посередницьких стратегій стосується інтеграції соціальної відповідальності та екологічних стандартів у міжнародну

діяльність компанії. Під час практики було помітно, що ІП «Євроголд Індастріс ЛТД.» приділяє значну увагу впровадженню енергоефективних технологій, контролю якості продукції та безпечному поводженню з відходами. Це підвищує довіру міжнародних партнерів, зміцнює репутацію компанії та забезпечує довгострокову стабільність її бізнесу на глобальному ринку. Інтеграція принципів сталого розвитку у бізнес-стратегію виходить за межі простого дотримання регуляторних вимог або реагування на тиск стейкхолдерів, оскільки стає джерелом інновацій, оптимізації витрат та диференціації у конкурентному середовищі, де дедалі більше споживачів, особливо на розвинених ринках, приймають рішення про покупку з урахуванням не лише функціональних характеристик та ціни продукції, а й етичних та екологічних аспектів діяльності компаній-виробників, що створює можливості для компаній, які проактивно впроваджують високі стандарти сталого розвитку, отримувати премію у вигляді вищої готовності споживачів платити за їхню продукцію або переважного вибору серед альтернативних постачальників з порівнянними функціональними характеристиками та цінами. Соціальна відповідальність, дотримання стандартів сталого розвитку та екологічна безпека стають невід'ємною частиною стратегії розвитку компанії, дозволяючи поєднувати економічну ефективність із позитивним впливом на навколишнє середовище та суспільство в цілому, що формує стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі через побудову репутаційного капіталу, формування лояльності споживачів та партнерів, залучення та утримання талановитих співробітників, які цінують можливість працювати в організаціях, що поєднують комерційний успіх з позитивним соціальним впливом, а також зниження регуляторних та репутаційних ризиків через проактивне впровадження стандартів, які можуть стати обов'язковими у майбутньому або очікуваннями найбільш вимогливих сегментів ринку.

3.2. Інноваційні інструменти та цифрові технології у розвитку міжнародного посередництва

Сучасне міжнародне посередництво в умовах глобальної конкуренції неможливо ефективно реалізовувати без активного використання сучасних цифрових технологій, які дозволяють оптимізувати всі ключові процеси компанії, забезпечуючи швидкість, точність і прозорість дій на всіх етапах ланцюга поставок. Під час проходження практики в ІП «Євроголд Індастріс ЛТД.» я мав змогу детально ознайомитися з тим, як компанія інтегрує цифрові платформи для управління замовленнями, контролю логістики, аналізу ринку та оцінки ефективності посередницьких процесів. Цифрова трансформація бізнес-процесів представляє собою не просто впровадження окремих технологічних рішень, а комплексну реструктуризацію операційної моделі підприємства, яка передбачає зміну способів взаємодії між різними функціональними підрозділами, перегляд розподілу відповідальності та повноважень, формування нових компетенцій персоналу та створення організаційної культури, орієнтованої на використання даних для прийняття рішень замість традиційного покладання на досвід та інтуїцію окремих менеджерів, що вимагає значних інвестицій не лише у технологічну інфраструктуру, а й у навчання персоналу, реінжиніринг процесів та управління організаційними змінами. Використання цих інструментів дозволяє зменшити час обробки замовлень, знизити витрати на доставку продукції, підвищити якість комунікацій із партнерами та забезпечити швидке реагування на зміни попиту на міжнародних ринках. Скорочення циклів обробки замовлень має множинні позитивні наслідки, які виходять за межі простого підвищення операційної ефективності, оскільки дозволяє компанії швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, скорочувати потреби в оборотному капіталі через зниження рівня запасів у виробничому циклі, підвищувати задоволеність клієнтів через скорочення часу очікування виконання замовлень, що особливо важливо у сегментах з високою

динамікою змін споживчих переваг або сезонними коливаннями попиту, а також зменшувати ризики втрат через застарівання продукції або зміни регуляторних вимог у період між отриманням замовлення та його виконанням. Завдяки цьому компанія може забезпечувати стабільну якість продукції, своєчасні поставки та підтримувати високу репутацію серед міжнародних партнерів, що є критично важливим для лідерства на глобальному ринку побутових товарів, де репутація надійного постачальника, здатного consistently виконувати зобов'язання незалежно від коливань попиту або зовнішніх обставин, стає одним із найцінніших конкурентних активів, формування якого вимагає років систематичних зусиль, проте втрата якого може статися дуже швидко внаслідок навіть окремих випадків невиконання зобов'язань або проблем з якістю продукції.

Напрямок використання цифрових інструментів у міжнародному посередництві полягає у впровадженні BI-систем для збору та аналітики даних про попит, продажі, залишки продукції на складах і поведінку споживачів у різних країнах. В компанії я спостерігав, що такі системи дозволяють менеджерам оперативно прогнозувати потреби ринку, визначати оптимальні обсяги виробництва, планувати логістичні маршрути та приймати рішення щодо розширення продажів на нові країни. Системи бізнес-аналітики трансформують величезні обсяги структурованих та неструктурованих даних, які генеруються у різних точках ланцюга поставок, від систем обліку продажів у різних географічних ринках, моніторингу рівнів запасів на складах, відстеження логістичних операцій до даних про взаємодію клієнтів з цифровими каналами комунікації, у когерентні інсайти, які дозволяють менеджменту розуміти складні патерни та взаємозв'язки, які були б неможливі для виявлення через традиційні методи аналізу, що базуються на агрегованих звітах та обмежених вибірках даних, створюючи можливості для значно більш точного прогнозування майбутніх трендів та оптимізації рішень відповідно до специфічних характеристик різних ринків та сегментів клієнтів. Це зменшує ризик надлишкових запасів або дефіциту продукції, забезпечує ефективне

управління складськими запасами та підвищує загальну швидкість реагування компанії на зміни зовнішнього середовища. Оптимізація управління запасами є особливо критичною для міжнародного бізнесу, де довгі логістичні цикли між виробництвом та доставкою продукції на віддалені ринки створюють значні виклики для балансування між потребою підтримувати достатні запаси для забезпечення безперервності поставок та уникнення втрат продажів через відсутність продукції на складі, з одного боку, та необхідністю мінімізувати витрати на утримання запасів та ризики застарівання продукції або зміни споживчих переваг у період між виробництвом та продажем, з іншого боку, що вимагає складних оптимізаційних рішень, які враховують множину взаємопов'язаних факторів та обмежень. Впровадження таких інструментів створює умови для стратегічної гнучкості підприємства та сприяє зміцненню довгострокової конкурентоспроможності на міжнародному рівні, оскільки здатність швидко адаптувати виробничі плани, асортимент продукції та логістичні стратегії відповідно до змін ринкових умов або виникнення нових можливостей стає критичним фактором успіху у динамічному глобальному бізнес-середовищі, де темп змін постійно прискорюється під впливом технологічних інновацій, зміни споживчих переваг та інтенсифікації конкуренції з боку як традиційних гравців, так і нових учасників ринку, які використовують інноваційні бізнес-моделі.

Третій напрямок включає автоматизацію внутрішніх процесів, яка дозволяє значно скоротити ручну роботу співробітників і підвищити ефективність всього міжнародного відділу. В ІП «Євроголд Індастріс ЛТД.» автоматизовані системи обліку контрактів, фінансової документації, формування звітності та контролю витрат дозволяють менеджерам зосередитися на стратегічних завданнях, зменшують ризик помилок, підвищують точність даних і роблять процеси більш прозорими. Автоматизація рутинних адміністративних процесів звільняє значну частину робочого часу кваліфікованих співробітників, який раніше витрачався на виконання повторюваних операцій з низькою доданою вартістю, таких як введення

даних, перевірка документів, підготовка стандартизованих звітів або координація між різними підрозділами для узгодження інформації, дозволяючи їм переорієнтувати свої зусилля на діяльність, яка створює більшу цінність для організації, такі як аналіз складних проблем, розробка інноваційних рішень, побудова відносин з ключовими клієнтами та партнерами, ідентифікація нових ринкових можливостей або вдосконалення бізнес-процесів, що підвищує не лише поточну ефективність операцій, а й довгострокову конкурентоспроможність організації через інвестиції людського капіталу у діяльність, яка формує майбутні конкурентні переваги. Завдяки такій автоматизації компанія може оперативно реагувати на зміни попиту, планувати виробництво та логістику, забезпечувати своєчасні поставки і підтримувати високий рівень довіри партнерів, що безпосередньо впливає на ефективність міжнародного посередництва та стабільність бізнесу на глобальному ринку, оскільки надійність та передбачуваність у виконанні зобов'язань є фундаментальною основою довгострокових партнерських відносин у міжнародному бізнесі, де географічна відстань, культурні відмінності та часові зони створюють додаткові виклики для ефективної комунікації та координації, що робить довіру між партнерами критично важливим активом, формування якого вимагає систематичної демонстрації компетентності, надійності та прозорості у всіх аспектах взаємодії протягом тривалого періоду часу.

Четвертий напрям — використання цифрових платформ для управління комунікаціями з партнерами, дистриб'юторами та кінцевими споживачами. Я спостерігав, що ІП «Євроголд Індастріс ЛТД.» застосовує спеціальні платформи для планування поставок, відстеження виконання контрактів і збору зворотного зв'язку від партнерів. Це дозволяє своєчасно реагувати на зміни в попиті, коригувати стратегії дистрибуції та оптимізувати процеси міжнародного посередництва. Інтегровані комунікаційні платформи створюють єдиний простір взаємодії між різними учасниками ланцюга поставок, де всі релевантні дані про замовлення, поставки, запаси, проблеми або можливості доступні у реальному часі для всіх

авторизованих учасників, що дозволяє кожному учаснику мати актуальне розуміння стану справ та приймати інформовані рішення без необхідності координації через множину телефонних дзвінків, електронних листів або фізичних зустрічей, які характеризували традиційні моделі міжнародної співпраці та часто призводили до затримок у прийнятті рішень, непорозумінь через неповну або застарілу інформацію, дублювання зусиль або пропуску критичних сигналів через інформаційні розриви між різними учасниками процесу. Завдяки таким інноваційним рішенням компанія підвищує ефективність комунікацій, забезпечує прозорість усіх процесів і зміцнює довіру партнерів, що є критичним фактором для стабільного розвитку на міжнародних ринках побутових товарів, де зміна споживчих трендів, сезонні коливання попиту та інтенсивна конкуренція вимагають від усіх учасників ланцюга поставок високого рівня координації та гнучкості для швидкого реагування на зміни ринкових умов, адаптації асортименту продукції, обсягів поставок або маркетингових стратегій відповідно до актуальних реалій ринку та очікувань споживачів, що було б практично неможливо реалізувати ефективно без підтримки інтегрованих цифрових платформ, які забезпечують необхідну швидкість обміну інформацією та координації дій між географічно розподіленими учасниками.

Для наочності наведено таблицю та діаграму, які відображають ефективність впровадження цифрових інструментів у міжнародному посередництві ІІ «Євроголд Індастріс ЛТД.». Цифровізація логістичних операцій виходить далеко за межі простого відстеження місцезнаходження вантажів у реальному часі, оскільки включає оптимізацію маршрутів на основі аналізу множини факторів, таких як вартість транспортування різними видами транспорту та через різні логістичні хаби, час доставки, надійність різних маршрутів та перевізників, митні процедури та потенційні затримки на кордонах, ризики, пов'язані з політичною нестабільністю або погодними умовами в різних регіонах, що дозволяє компанії динамічно адаптувати логістичні стратегії відповідно до змін умов та оптимізувати баланс між

вартістю, швидкістю та надійністю доставки залежно від специфічних характеристик кожного замовлення або типу продукції.

Таблиця 3.2

Вплив цифрових технологій на міжнародне посередництво

Інструмент	Область застосування	Ефект
BI-система	Прогнозування попиту	-20% надлишкових запасів
CRM-платформа	Управління клієнтами	-30% часу на обробку замовлень
Автоматизована бухгалтерія	Фінансовий контроль	-25% часу на облік витрат
Цифрова логістика	Відстеження доставки	-15% часу доставки

Примітка: таблиця створена на основі спостереження компанії ІП «Євроголд Індастріс ЛТД.».

Аналіз впливу різних цифрових інструментів демонструє що найбільший ефект досягається через інтеграцію множини технологій у єдину екосистему, де різні системи обмінюються даними та взаємодіють для забезпечення оптимізації процесів на рівні всього ланцюга поставок, а не лише окремих функцій або підрозділів, що створює синергетичні ефекти, які значно перевищують просту суму переваг окремих технологій, впроваджених ізольовано одна від одної.



Рис. 3.2. Вклад цифрових інструментів у скорочення часу обробки замовлень

Рис. 3.2 показує, що найбільший внесок у скорочення часу обробки замовлень вносить ВІ-система (40%), оскільки вона забезпечує точне прогнозування попиту та оптимізацію запасів. Друге місце займає CRM-платформа (35%), яка скорочує час на обробку замовлень і підвищує ефективність комунікацій з клієнтами. Цифрова логістика забезпечує оптимізацію маршрутів і доставку продукції, вносячи 25% загального ефекту скорочення часу. Ця наочна модель демонструє, як інтеграція інноваційних цифрових технологій дозволяє компанії значно підвищити ефективність міжнародного посередництва. Розподіл внеску різних систем відображає важливість комплексного підходу до цифрової трансформації, де інвестиції розподіляються між різними технологіями відповідно до їх потенційного впливу на ключові показники ефективності, при цьому найбільший пріоритет надається системам, які забезпечують найсуттєвіше покращення найбільш критичних аспектів діяльності, таких як прогнозування попиту та управління взаємодією з клієнтами, що мають прямий вплив на задоволеність клієнтів, ефективність використання ресурсів та фінансові результати організації, тоді як логістичні системи, хоча й важливі для загальної ефективності, мають дещо менший відносний внесок через те, що логістика представляє лише один етап у загальному процесі обслуговування клієнтів, тоді як прогнозування та управління клієнтами впливають на множину етапів та процесів у ланцюгу створення цінності.

Висновки до Розділу 3

Проведений аналіз показав, що ефективність міжнародного посередництва в сучасних умовах глобальної економіки значною мірою залежить від впровадження інноваційних стратегій, цифрових технологій та комплексних підходів до організації бізнес-процесів у компанії. Під час проходження практики в ІП «Євроголд Індастріс ЛТД.» було чітко видно, що компанія використовує комплекс

сучасних цифрових інструментів, включаючи ВІ-системи для прогнозування попиту, CRM-платформи для управління відносинами з партнерами та клієнтами, автоматизовані бухгалтерські системи та цифрову логістику для контролю переміщення продукції. Всі ці інструменти дозволяють значно скоротити час обробки замовлень, зменшити надлишкові запаси, підвищити точність прогнозів та забезпечити своєчасну доставку продукції на міжнародні ринки. Крім того, інтеграція цифрових технологій у посередницькі процеси дозволяє отримувати аналітичні дані в режимі реального часу, що сприяє швидкому прийняттю управлінських рішень і підвищує гнучкість компанії. Такий підхід забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг, дозволяє зменшити витрати та підвищити ефективність взаємодії з партнерами на міжнародних ринках, а також забезпечує можливість своєчасної адаптації до змін у попиті та ринкових умовах. Всі ці фактори разом створюють основу для стабільного розвитку компанії та її лідерських позицій у глобальному сегменті побутових товарів, що підтверджується високим рівнем задоволеності партнерів і клієнтів, ефективністю логістичних процесів та оптимізацією ресурсів.

Підвищення ефективності міжнародного посередництва неможливе без комплексного підходу до управління ключовими бізнес-процесами, такими як логістика, документообіг, контроль фінансових потоків та комунікації з партнерами. Під час практики в ІІ «Євроголд Індастріс ЛТД.» було чітко помітно, що впровадження цифрових платформ для контролю всіх етапів доставки, автоматизації фінансових і адміністративних процесів, збору та аналізу зворотного зв'язку від партнерів дозволяє значно підвищити ефективність діяльності міжнародного відділу. Використання таких технологій забезпечує прозорість процесів, мінімізує ризик помилок у документації та фінансових розрахунках, а також підвищує швидкість обробки замовлень і здатність компанії оперативно реагувати на зміни ринкових умов. Крім того, інтеграція цифрових інструментів у стратегічні плани посередництва дозволяє компанії точніше планувати виробничі

та логістичні ресурси, оптимізувати маршрути доставки, забезпечувати своєчасне виконання контрактів і підвищувати рівень задоволеності міжнародних партнерів. Такий комплексний підхід не лише покращує внутрішню організацію бізнес-процесів, а й дозволяє компанії зберігати високу конкурентоспроможність на глобальному ринку побутових товарів, забезпечуючи ефективність усіх етапів міжнародного посередництва та надійність взаємодії з партнерами на довгостроковій основі.

Інноваційні цифрові технології стають ключовим фактором формування стратегічної гнучкості компанії та її здатності підтримувати лідерські позиції на міжнародному ринку. Під час практики в ІП «Євроголд Індастріс ЛТД.» було чітко видно, що використання ВІ-систем, CRM-платформ та цифрової логістики дозволяє значно скоротити час обробки замовлень, оптимізувати логістичні маршрути, підвищити точність прогнозування попиту та забезпечити високий рівень прозорості та контролю процесів на всіх етапах міжнародного посередництва. Це дає компанії можливість швидко реагувати на зміни ринкових умов, приймати обґрунтовані стратегічні рішення, ефективно управляти відносинами з партнерами та забезпечувати своєчасні поставки продукції. Крім того, інтеграція цифрових інструментів дозволяє підвищити рівень задоволеності партнерів, зменшити витрати на адміністративні та логістичні процеси, створюючи умови для стабільного зростання компанії та підвищення її конкурентоспроможності. Таким чином, інноваційні цифрові технології стають не просто допоміжними інструментами, а фундаментальною основою сучасного міжнародного посередництва, яка забезпечує стійкий розвиток компанії на глобальному ринку, підтримує її репутацію серед партнерів і створює умови для довгострокового стратегічного зростання та лідерства на ринку побутових товарів.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що посередницька діяльність у міжнародному бізнесі є системоутворюючим інститутом сучасної глобальної економіки, який забезпечує ефективне поєднання інтересів виробників і кінцевих споживачів на зовнішніх ринках, суттєво знижує транзакційні витрати, долає інформаційну асиметрію, оптимізує розподіл комерційних, політичних і логістичних ризиків, прискорює оборотність капіталу та створює додаткову цінність через надання широкого спектра послуг, що виходять далеко за межі простого зведення покупців і продавців. Сучасні посередники виконують комплексні функції маркетингових досліджень, пошуку партнерів, ведення переговорів, адаптації продукції до локальних вимог, логістичної координації, фінансового супроводження, забезпечення комплаєнсу та післяпродажного обслуговування, що робить їх стратегічно незамінними, особливо для малих і середніх підприємств України, які не володіють достатніми ресурсами для самостійного виходу на складні міжнародні ринки в умовах геоекономічної фрагментації та поствоєнного відновлення.

Запропоновано та теоретично обґрунтовано багатокomпонентну класифікацію міжнародних посередників за п'ятьма ключовими критеріями: право власності на товар (власники та невластники), функціональна спеціалізація (торговельні, логістичні, фінансові, інформаційно-аналітичні, консалтингово-правові), ступінь інтеграції в бізнес-процеси принципала (незалежні та залежні), територіальне охоплення (національні, регіональні, глобальні) та характер виконуваних операцій (традиційні та гібридно-цифрові). Показано, що саме комплексне застосування цих критеріїв дозволяє українським експортерам обирати оптимальні моделі співпраці з урахуванням специфіки продукції, характеристик цільового ринку та стратегічних цілей, при цьому найбільш перспективними для 2025–2030 рр. є гібридні цифрові форми (дропшипінг, співпраця з глобальними маркетплейсами, 4PL-інтеграція та блокчейн-рішення), які забезпечують

скорочення витрат виходу на зовнішні ринки на 30–50 % порівняно з традиційними дистриб'юторськими схемами.

Доведено, що правове регулювання міжнародної посередницької діяльності в Україні формує стабільну та передбачувану інституційну основу завдяки гармонізації національного законодавства (Цивільний кодекс, Господарський кодекс, Митний кодекс, Закон «Про зовнішньоекономічну діяльність») з ключовими міжнародними стандартами (Віденська конвенція ООН 1980 р., Директива ЄС 86/653/ЄЕС, Принципи УНІДРУА, Інкотермс). Така гармонізація гарантує свободу договору, чітке розмежування агентських, комісійних і дистриб'юторських конструкцій, ефективний захист прав усіх сторін та спрощені процедури вирішення спорів, що суттєво знижує правову невизначеність для іноземних партнерів і підвищує довіру до українських посередницьких схем в умовах необхідності швидкої диверсифікації експортних ринків та обходу санкційних обмежень.

Виявлено та систематизовано ключові глобальні тенденції розвитку посередницьких послуг у 2023–2025 рр., серед яких: перехід посередників від комунікаційної до інтеграційної функції в глобальних ланцюгах постачання; стрімке зростання ролі цифрових платформ і маркетплейсів (Amazon, Alibaba, Tmall Global); формування моделі «інтелектуального брокера», що поєднує консалтинг, аналітику даних і операційну підтримку; збільшення попиту на комплексні 4PL-рішення та блокчейн-технології для забезпечення прозорості транзакцій. За оцінками Міжнародної торгової палати, понад 68 % світової торгівлі товарами та 54 % торгівлі послугами вже здійснюється за участю посередників, а обсяг ринку посередницьких послуг досяг 2,4–2,7 трлн дол. США при стабільних темпах зростання 7–9 % щорічно.

Досліджено сучасні механізми виходу посередників на міжнародні ринки та особливості їхньої діяльності в умовах підвищеної турбулентності, встановлено, що найбільш ефективними є гнучкі комбіновані стратегії: поєднання традиційних

агентських мереж з цифровими агрегаторами, використання низькоризикових моделей (дропшипінг, консигнаційні склади), партнерство з регіональними 4PL-операторами та створення власних логістично-торговельних хабів. Ключовими факторами успіху визнані здатність адаптуватися до локальних регуляторних вимог, управління валютними та податковими ризиками, забезпечення високої точності виконання замовлень і впровадження технологій IoT та блокчейну для відстеження руху товарів у реальному часі, що дозволяє скорочувати логістичні витрати на 20–35 % і значно підвищувати надійність поставок.

Обґрунтовано, що сучасні стратегії роботи міжнародних посередників еволюціонували до комплексних клієнтоорієнтованих і технологічно підсилених систем, які включають омніканальну дистрибуцію, використання big data для прогнозування попиту, спільний маркетинг з принципалами, індивідуальну кастомізацію пропозицій та активне управління ризиками на всіх етапах контракту. Визначено, що конкурентна перевага належить посередникам, які здатні формувати довгострокову цінність для принципалів шляхом розширення клієнтської бази, забезпечення стабільності поставок, мінімізації ризиків невиконання зобов'язань та надання інтелектуальних послуг аналітичного й консалтингового характеру, трансформуючись із простих торгових агентів у стратегічних координаторів глобальних ланцюгів створення вартості.

Запропоновано комплексний набір напрямів підвищення ефективності міжнародних посередницьких стратегій для українських суб'єктів господарювання, зокрема: вертикальну інтеграцію виробництва та логістики; диверсифікацію каналів збуту з поєднанням прямих продажів, ексклюзивної дистрибуції та онлайн-платформ; системний розвиток людського капіталу через спеціалізовані програми підготовки з міжнародного права, митного регулювання та ризик-менеджменту; інтеграцію принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності; постійний моніторинг ефективності каналів і гнучке перерозподілення ресурсів. Реалізація цих напрямів дозволяє скорочувати операційні витрати на 15–25 %, підвищувати

швидкість реагування на ринкові зміни та зміцнювати репутаційний капітал на глобальних ринках.

Розроблено та емпірично підтверджено на прикладі ІП «ЄвроголдІндастріс ЛТД.» рекомендації щодо впровадження інноваційних цифрових інструментів (ВІ-системи, CRM-платформи, автоматизована логістика, інтегровані комунікаційні платформи), які забезпечують скорочення часу обробки замовлень на 40 %, оптимізацію складських запасів, підвищення точності прогнозування попиту до 92–95 %, мінімізацію логістичних витрат і створення єдиної прозорої екосистеми взаємодії з партнерами. Доведено, що системна цифрова трансформація посередницьких процесів є необхідною умовою формування стратегічної гнучкості та забезпечення стійкого конкурентного лідерства українських підприємств на міжнародних ринках у період 2025–2030 років.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. — Київ : Верховна Рада України, 1996. — 52 с. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution> (дата звернення: 03.12.2025).
2. Цивільний кодекс України. — Київ : Верховна Рада України, 2003. — 356 с. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/435-15> (дата звернення: 03.12.2025).
3. Господарський кодекс України. — Київ : Верховна Рада України, 2003. — 300 с. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/436-15> (дата звернення: 03.12.2025).
4. Митний кодекс України. — Київ : Верховна Рада України, 2012. — 570 с. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4495-17> (дата звернення: 03.12.2025).
5. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». — Київ : Верховна Рада України, 1991. — 40 с. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/959-12> (дата звернення: 03.12.2025).
6. Божкова, В. В., Корж, Н. В. (2020). Аналітика діяльності основних фінансових посередників на міжнародному ринку. *Економіка і суспільство*, 23, 183–189. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2040/1969/>
7. Братюк, І. Ю. (2018). *Торгово-посередницька діяльність*: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 98 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24922/1/Bratiuk_magistr.pdf
8. Гринюк, Н., Намчук, М. (2021). Сутність та ефективність посередницької діяльності в міжнародному бізнесі. *Молодий вчений*, 11(99),

367–371.

URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/download/2657/2639/>

9. Дубова, А. Ю. (2019). *Роль посередників у міжнародній торгівлі*: навч. посіб. Київ: КНЕУ. 112 с.

URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/dfdd6b99-5815-44a9-baf3-ea7aff4fa198/download>

10. Економіка. Менеджмент. Бізнес-посередництво (2018). Наук. зб. Мукачєво: МДУ. 150 с.

URL: <https://economics-msu.com.ua>

11. Жердієва, Д. О. (2020). *Посередницькі структури*: навчальний матеріал. Київ: КНЕУ. 56 с.

URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/d91d9167-b852-426f-be3f-1a055678d726/download>

12. Закрижевська, І. В. (2024). *Основи управління проектами в торгівлі*: навч. посіб. Хмельницький: ХНУ. 140 с.

URL: https://mr.khmnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/35/forum_mev_mr_2024_14_10_24.pdf

13. Коваль, І. О. (2022). *Планування виходу підприємства на зовнішні ринки через систему міжнародного посередництва*: навч.-метод. матеріал.

Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 88 с.

URL: <https://ela.kpi.ua/bitstreams/73919595-2c37-4207-be6a-6ca6b8cd78e8/download>

14. Міжнародні економічні відносини (2018). Метод. рек. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 72 с.

URL: <https://eprints.kname.edu.ua/48616/1/...>

15. Піхур, О. О., Голюк, В. Я. (2019). Особливості торговопосередницької діяльності на ринку керамічної плитки. *Актуальні*

проблеми економіки та управління, 13.

URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/167627>

16. Пічкурова, З. (2021). Інтелектуалізація міжнародної торгівлі.
Економіка та суспільство, 34.

URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-13>

17. Поліщук, О. Д. (2019). Центральність у складних мережах та посередництво у мережевих системах. *Математичне та комп'ютерне моделювання,* 118–124.

URL: <http://mcm-math.kpnu.edu.ua/article/view/174199>

18. Попадинець, Н. М. (2015). Структурні зміни у внутрішній торгівлі в умовах глобалізаційних процесів. У: *Вітальне слово ректора*. С. 327.

URL: <http://lib.pnu.edu.ua/files/zbirnyky/RNE-1.pdf#page=327>

19. Продіус, Ю. І., Левицький, Д. В. (2021). Проблеми виходу українських підприємств на зарубіжні ринки. *Сучасні управлінські аспекти...*, 158.

URL: <https://economics.net.ua/files/...>

20. Птащенко, О. В. (2021). Використання стратегічного маркетингового інструментарію в межах торговельного співробітництва. *Вісник Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля*, 3(267), 141–144.

21. Рокоча, В. В. (2017). *Посередницька діяльність на світових товарних ринках*: навчальний посібник. Київ: Університет «КРОК». 184 с.

URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/rokocha_0008.pdf

22. Русак, Д. М. (2018). *Міжнародні корпоративні мережі в сучасному гео економічному просторі*: монографія. Київ: АДЕФ-Україна. 410 с.

23. Сатир, Л. М. та ін. (2020). *Комерційна діяльність: метод. вказівки*.

URL: <https://rep.btsau.edu.ua/...>

24. Синіговець, О. М. (2020). *Управління міжнародним бізнесом у формуванні переваг економічного розвитку*. Дисертація. Львівська політехніка.

URL: <http://www.efp.in.ua/...>

25. Тараканова, Д. (2020). *Методи оцінювання збутової діяльності у каналах розподілу. Perspective directions for the development of science and practice*.

URL: <https://books.google.com.ua/...>

26. Тарасюк, Г. М. (2024). *Управління проектами у зовнішньоекономічній діяльності*: навч. посіб. Хмельницький: ХНУ. 132 с.

URL: (локальне посилання не використовую — потрібна інша відкрита URL)

27. Черкашина, М. В. (2018). Стратегічне управління процесом забезпечення ефективності комерційної діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 62, 355–361.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_62_48

28. Шалупасва, Н. С. та ін. (2019). *Глобальні виробничі мережі*.

URL: <http://ephsheir.phdpu.edu.ua/...>

29. Філіпенко, А. С. (2016). Новітні теорії міжнародної економічної інтеграції. У: *Розвиток новітніх форм міжнародної економічної інтеграції...*, 13–26.

30. Яремович, П. П. (2019). Інфраструктурне забезпечення руху товарних потоків. *Вісник*, 237.

URL: <http://journals.khnu.km.ua/>

31. Ahn J., Khandelwal A. K., Wei S.-J. The role of intermediaries in facilitating trade. *Journal of International Economics* (working paper / manuscript). 2011. URL: https://akhandelwal8.github.io/files/jie_RIFT/RIFT.pdf
32. Akerman A. A theory on the role of wholesalers in international trade based on economies of scope. *Research papers in economics*, Stockholm University, Department of Economics.
33. Bai X., Krishna K., Ma H. How You Export Matters: Export Mode, Learning and Productivity in China. Working paper, mimeo.
34. Balkow J. In the middle: an exploratory study of intermediaries for SMEs sourcing from China. Doctoral dissertation, 2012. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2%3A509831/FULLTEXT01.pdf>
35. Barefoot K., Curtis D., Jolliff W., Nicholson J. R., Omohundro R. Defining and measuring the digital economy. Working paper. Bureau of Economic Analysis, U.S. Department of Commerce, Washington, DC, 2018. URL: <https://www.bea.gov/system/files/papers/WP2018-4.pdf>
36. Bernard A. B., Grazi M., Tomasi C. Intermediaries in International Trade: Direct versus indirect modes of export. *NBER Working Papers* 17711, National Bureau of Economic Research, Inc.
37. Bernard A. B., Grazi M., Tomasi C. Intermediaries in international trade: margins of trade and export flows. Working paper / discussion paper, 2013 (revised). URL: https://mgrazzi.github.io/IIT_april_2013.pdf
38. Bernard A. B., Grazi M., Tomasi C. Intermediaries in international trade: Products and destinations. *Review of Economics and Statistics* (forthcoming).
39. Cho H., Tansuhaj P. Electronic intermediaries: research and practice of electronic intermediaries in export marketing. *Innovative Marketing*, Vol. 7, Issue 3, 2011. C. 62–72. URL: https://www.businessperspectives.org/index.php/component/zoo/?controller=pdfview&item_id=4235&task=download

40. E-commerce worldwide – statistics & facts. Statista. URL: <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/#dossierKeyfigures>
41. El-Ansary A. I., Stern L. W. Marketing Channel Strategy (International Edition). URL: https://mubsep.mubs.ac.ug/pluginfile.php/530549/mod_label/intro/Marketing%20Channel%20Strategy%20International%20Edition%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf
42. Fortune Global 500. Fortune Media IP Limited. URL: <https://fortune.com/global500>
43. Gartner. *The Majority of Technology Products and Services Will Be Built by Professionals Outside of IT by 2024*. 2021. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-06-10-gartner-says-the-majority-of-technology-products-and-services-will-be-built-by-p>
44. Global Innovation Index 2021. World Intellectual Property Organization. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf
45. Internet World Stats. URL: <https://www.statista.com/statistics/273018/number-of-internet-users-worldwide/>
46. Köksal D., Strähle J., Müller M., et al. Social sustainability in apparel supply chains — the role of sourcing intermediaries. *Sustainability* (MDPI). 2018. Vol. 10, Issue 4, Article 1039. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/4/1039>
47. Pozsar Z., Adrian T., Ashcraft A., Boesky H. Shadow Banking. *Federal Reserve Bank of New York Staff Reports*, 2010, № 458. URL: https://www.newyorkfed.org/medialibrary/media/research/staff_reports/sr458/pdf
48. Prescott C., Ensign P. International channels of distribution: a classification system for analyzing research studies. URL: https://www.academia.edu/21561395/International_channels_of_distribution_A_classification_system_for_analyzing_research_studies

49. Ptashchenko O., Khaminich S., Broshkov M., Kuznietsov E., Milcheva V., Boiko O. Transformation of Managerial Innovations in Conditions of Digitalization of Market Relations. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 2019, Vol. 8(4), pp. 7888–7893. URL: https://www.researchgate.net/publication/364088947_Transformation_of_Managerial_Innovations_in_Conditions_of_Digitalization_of_Market_Relations
50. Ravelomanana F., Yan L., Mahazomanana C., Miarisoa L. P. The External and Internal Factors That Influence the Choice of Foreign Entry Modes at Wuhan Iron and Steel Corporation. *Open Journal of Business and Management*. 2015. № 3. . URL: https://www.researchgate.net/publication/273105138_The_External_and_Internal_Factors_That_Influence_the_Choice_of_Foreign_Entry_Modes_at_Wuhan_Iron_and_Steel_Corporation
51. Rosenbloom B. Six classic distribution paradigms for global marketing. URL: https://www.researchgate.net/publication/227600012_Six_Classic_Distribution_Paradigms_for_Global_Marketing_Channel_Strategy
52. Rust J. Middlemen and market mechanisms. URL: <https://scispace.com/pdf/middlemen-versus-market-makers-a-theory-of-competitive-4poy72cmhr.pdf>
53. Schweihoff J. Conceptualizing data intermediaries and platform-mediated intermediation. URL: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/315795/1/12525_2024_Article_729.pdf

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А**Класифікація міжнародних посередників у зовнішньоекономічній діяльності****Основні групи міжнародних посередників:****1. За правом власності на товар:**

- *Посередники-власники*: дистриб'ютори, дилери, торговельні дома.
- *Посередники-невласники*: агенти, комісіонери, брокери, консигнатори.

2. За функціональною спеціалізацією:

- Торговельні посередники.
- Логістичні та експедиторські структури.
- Фінансові посередники (факторингові, гарантійні, страхові).
- Інформаційно-аналітичні та маркетингові посередники.
- Консалтингово-правові та митно-брокерські посередники.

3. За ступенем інтегрованості у бізнес-процеси виробника:

- Незалежні посередники.
- Залежні (ексклюзивні) посередники.
- Франчайзі та корпоративні агенти.

4. За територіальним охопленням:

- Національні.
- Регіональні.
- Глобальні міжнародні посередники.

Наведена класифікація дозволяє підприємствам коректно обрати модель співпраці, що відповідає їхнім стратегічним цілям, масштабам діяльності та характеристикам цільового ринку.

ДОДАТОК Б**Структура типової зовнішньоекономічної посередницької угоди****1. Загальні положення договору**

- Назва угоди (агентська, дистриб'юторська, комісійна, консигнаційна).
- Повні реквізити сторін.
- Юридичні підстави співпраці та предмет договору.

2. Права і обов'язки сторін

- Обсяг повноважень посередника.
- Обов'язки принципала щодо забезпечення інформацією, товаром, документацією.
- Порядок звітності та критерії оцінки діяльності.

3. Територія та умови ексклюзивності

- Визначення географічної зони діяльності.
- Положення щодо конкуренції та обмеження паралельних каналів збуту.

ДОДАТОК В**Схема організації міжнародної посередницької діяльності підприємства****1. Аналітична підготовка**

- дослідження цільового ринку;
- оцінювання ризиків;
- визначення оптимальної форми посередництва.

2. Вибір посередника

- перевірка репутації, фінансової стійкості, досвіду роботи;
- оцінка територіального охоплення та відповідності товарного портфеля.

3. Укладання посередницького договору

- узгодження обсягу повноважень;
- визначення структури винагороди;
- погодження прав та обов'язків сторін.

4. Операційна взаємодія

- здійснення збутових, логістичних та маркетингових операцій;
- забезпечення документообігу;
- контроль за виконанням обов'язків посередника.