

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра міжнародних економічних відносин  
та європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

**ФІЯЛКА Дар'я Ігорівна**

УДК 339.54:658.7

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**“Вплив міжнародної логістики на конкурентоспроможність компаній  
у глобальному ланцюгу поставок”**

за ОПП “Міжнародні економічні відносини” спец. 292 “Міжнародні економічні  
відносини” галузі знань 29 “Міжнародні відносини”

Подається на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання  
на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ Д. І. Фіялка

Керівник роботи  
Усюк Т.В.  
к. е. н., доцент

Житомир – 2025

### Анотація

**Фіялка Д. І. Вплив міжнародної логістики на конкурентоспроможність компаній у глобальному ланцюгу поставок – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.**

Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) освітнього ступеня за ОПП “Міжнародні економічні відносини” галузі знань 29 «Міжнародні відносини» спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини». – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

У кваліфікаційній роботі здійснено систематизацію теоретичних і методичних засад міжнародної логістики, а також комплексне дослідження впливу логістичних процесів на конкурентоспроможність компаній у глобальному ланцюгу поставок. Окремо розглянуті сучасні тенденції та виклики в управлінні логістичними операціями на міжнародних ринках, зокрема в контексті оптимізації витрат, скорочення часу доставки та покращення сервісу для кінцевих споживачів. На основі аналізу запропоновано рекомендації для вдосконалення логістичних стратегій компаній з метою підвищення їх конкурентоспроможності на глобальному рівні.

*Ключові слова: міжнародна логістика, конкурентоспроможність компаній, глобальний ланцюг поставок, логістичні стратегії, стандартизація, управління запасами, цифрові технології*

### Abstract

**Fiialka D.I. The Impact of International Logistics on the Competitiveness of Companies in the Global Supply Chain – Qualification work on manuscript rights.**

Qualification thesis for the attainment of the first (bachelor's) educational degree in the field of "International Economic Relations" within the knowledge area 29 "International Relations" and the specialty 292 "International Economic Relations". – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The qualification thesis provides a systematization of the theoretical and methodological foundations of international logistics, as well as a comprehensive study of the impact of logistics processes on the competitiveness of companies in the global supply chain. The work also examines modern trends and challenges in managing logistics operations in international markets, particularly in the context of cost optimization, reduction of delivery times, and improvement of services for end consumers. Based on the analysis, recommendations are proposed for improving logistics strategies of companies to enhance their competitiveness at the global level.

*Keywords: international logistics, company competitiveness, global supply chain, logistics strategies, standardization, inventory management, digital technologies*

|                                                                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                                            | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ<br>МІЖНАРОДНОЇ ТОВАРНОЇ ЛОГІСТИКИ .....                              | 7  |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ТОВАРНОЇ ЛОГІСТИКИ НА ПРИКЛАДІ<br>МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ McDONALD'S .....                       | 17 |
| 2.1. Проблеми та перспективи розвитку світових товарно-логістичних<br>послуг .....                                     | 17 |
| 2.2. Оцінка ефективності логістичної діяльності (на прикладі McDonald's)..                                             | 24 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ТОВАРНОЇ ЛОГІСТИКИ ДЛЯ<br>ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІЖНАРОДНИХ<br>КОМПАНІЙ..... | 31 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                          | 40 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....                                                                                   | 42 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                           |    |

## ВСТУП

В умовах глобалізації та інтенсифікації міжнародної торгівлі ефективність логістичних процесів стає ключовим чинником у забезпеченні конкурентоспроможності компаній. Міжнародна логістика, яка охоплює управління потоками товарів, інформації та фінансів у глобальному ланцюгу поставок, безпосередньо впливає на операційну результативність, вартість продукції та рівень задоволеності клієнтів.

У сучасному світі глобальної економіки міжнародна логістика перетворилася з допоміжного елементу бізнесу на ключовий чинник формування конкурентоспроможності компаній. У контексті постійних змін – від технологічних проривів до геополітичних викликів – ефективність логістичних процесів безпосередньо впливає на здатність компаній адаптуватися, зменшувати витрати та забезпечувати безперебійність поставок. Особливо це актуально для України, яка в умовах війни змушена переосмислювати свої логістичні моделі та інтегрувати інноваційні підходи, зберігаючи позиції на міжнародному ринку.

Проблематика міжнародної логістики досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Зокрема, Д. П'єра у своїй праці “Міжнародна логістика: Управління міжнародними торговими операціями” розглядає логістику як стратегічну функцію управління глобальними поставками. Вітчизняні дослідники, такі як Кислий В.М. та Олефіренко О.М., аналізують специфіку логістичних процесів у контексті інтеграції України до глобального економічного простору. У фокусі наукового дискурсу – трансформація логістики під впливом технологій, сталого розвитку та нових викликів глобального масштабу.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів удосконалення міжнародної логістики як інструменту підвищення конкурентоспроможності компаній у глобальному ланцюгу поставок, з урахуванням сучасних викликів та інноваційних підходів.

**Завдання:**

- 1) проаналізувати теоретико-методологічні основи міжнародної логістики;
- 2) оцінити стан та проблеми розвитку логістичних систем (на прикладі компанії McDonald's);
- 3) визначити ключові фактори, що впливають на ефективність логістики у глобальному масштабі;
- 4) обґрунтувати напрями оптимізації логістичних процесів з метою підвищення конкурентоспроможності компаній.

*Об'єктом дослідження* є процес організації міжнародної товарної логістики у контексті формування глобальних ланцюгів поставок.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних та методичних засад формування рівню конкурентоспроможності компаній у міжнародному середовищі.

*Методи дослідження.* Дослідження виконане на основі теоретичних і методичних підходів до аналізу ролі міжнародної логістики у забезпеченні конкурентоспроможності компаній у глобальних ланцюгах поставок. Для вивчення теоретичних і практичних аспектів логістичних процесів, їхньої ефективності та впливу на позиціонування компаній на світовому ринку застосовувалися як загальнонаукові, так і спеціальні (економічні та логістичні) методи дослідження. Їх використання дозволило комплексно охарактеризувати ключові чинники конкурентоспроможності в умовах глобалізації та виявити резерви оптимізації логістичних рішень. Абстрактно-логічний метод було використано для формування системи показників, що оцінюють ефективність логістичних операцій у міжнародному середовищі. Метод порівняння забезпечив зіставлення логістичних стратегій компаній з різних країн, а застосування статистичного методу дозволило проаналізувати основні показники функціонування ланцюгів поставок та їхній вплив на загальну ефективність бізнесу.

*Інформаційна база дослідження.* Дослідження базується на наукових працях українських і зарубіжних авторів, статистичних даних міжнародних

організацій (WTO, IMF, World Bank), звітах компаній (McDonald's, DHL), аналітиці Eurostat, ITC Trade Map та публікаціях галузевих видань (Forbes, QSR Magazine).

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Результати дослідження були апробовані на міжнародних та всеукраїнських наукових конференціях, зокрема:

1. Фіялка Д. Перспективи розвитку логістики в епоху глобальної діджиталізації. Міжнародні економічні відносини в епоху становлення смарт-суспільства 5.0: збірник матеріалів X науково-практичної студентської конференції (м. Житомир, 21 листопада 2024 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2024. С. 154-157.

2. Фіялка Д. Концепція «Останньої милі» в товарній логістиці: проблеми та рішення. Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення: збірник матеріалів науково-практичної конференції (м. Житомир, 30 квітня 2025 року), Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 82-86.

3. Фіялка Д. Економічні ефекти європейської освітньої дипломатії на засадах діджиталізації. Мировідбудова та глобальне економічне зростання: фокус дипломатії: збірник матеріалів IX науково-практичної студентської конференції (м. Житомир, 23 листопада 2023 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2023, С. 219-221.

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку використаної літератури, додатків. Розділи 1 та 3 не містять підрозділів, Розділ 2 складається з двох підрозділів (2.1 та 2.2). Текст бакалаврського дослідження викладений на 44 сторінках, містить 11 таблиць та 3 рисунка.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ТОВАРНОЇ ЛОГІСТИКИ**

Міжнародна товарна логістика є ключовою ланкою у системі світової торгівлі, оскільки саме вона визначає ефективність переміщення матеріальних потоків між країнами. На відміну від внутрішньодержавних логістичних процесів, міжнародні операції потребують врахування численних факторів: митних регуляцій, валютних ризиків, політичної стабільності та культурних особливостей ринків. Саме логістичні процеси формують кістяк глобального товарообміну, забезпечуючи ефективність зв'язків між підприємствами, постачальниками, дистриб'юторами та кінцевими споживачами, незалежно від кордонів. Товарна логістика в міжнародному контексті – це ціла сукупність стратегічних і операційних рішень, тому, в той час як глобальний характер бізнесу диктує нові правила, стає необхідним формування цілісного бачення функціонування сучасних логістичних систем, їх змін та адаптацій до викликів глобального середовища.

Для глибшого розуміння сутності міжнародної товарної логістики варто простежити її історичну еволюцію. Ця галузь, яка сьогодні є критично важливою складовою глобального бізнесу, формувалася паралельно з розширенням міжнародної торгівлі та інтеграцією світових ринків. Її виникнення пов'язане з такими ключовими чинниками, як зростання обсягів зовнішньої торгівлі, поява мультинаціональних корпорацій, стандартизація транспортних систем (наприклад, контейнеризація) та революція в інформаційних технологіях.

Товарна логістика (distribution logistics) – це підгалузь логістики, що займається управлінням потоків готової продукції від виробника до кінцевого споживача, включаючи транспортування, зберігання, розподіл та обслуговування клієнтів. Вона охоплює стратегії оптимізації каналів дистрибуції, управління запасами та логістичними послугами для забезпечення ефективного руху товарів у відповідні терміни та з мінімальними

витратами [1]. За даними дослідження World Bank, близько 80% світового товарообігу залежить від ефективних логістичних ланцюгів, що підтверджує їхню роль у економічному розвитку [2]. Історично перші систематизовані логістичні моделі з'явилися ще в епоху Великих географічних відкриттів, коли морські торгові шляхи вимагали оптимізації перевезень. Сьогодні ж міжнародна логістика включає складні механізми координації між країнами, адаптацію до цифрових платформ (наприклад, блокчейн для відстеження вантажів) і подолання викликів, таких як санкції чи пандемії.

Товарна логістика є лише однією з ланок у складній системі управління потоками. Кожен з цих напрямів має власну специфіку, яка визначається:

- об'єктом управління (фізичні товари, виробничі потоки чи інформаційні ресурси);
- межами діяльності (зовнішнє середовище, внутрішній виробничий цикл чи цифровий простір);
- ключовими інструментами (транспортування, синхронізація виробництва чи робота з даними) [3].

Для чіткого розуміння її специфіки важливо порівняти її з іншими видами логістики. Зокрема виробнича логістика, яка зосереджена на управлінні матеріалами та напівфабрикатами всередині виробничого підприємства. Основні процеси включають планування виробничих потоків, оптимізацію використання ресурсів та синхронізацію з постачальниками. Головна мета – мінімізація простоїв та забезпечення безперебійного виробництва, а ключовими відмінностями від товарної логістики є:

- масштаб – товарна логістика працює з кінцевим споживачем, а виробнича з внутрішніми ресурсами;
- гнучкість – виробнича логістика вимагає швидкої адаптації (наприклад, при зміні технології);
- інтеграція – обидва види взаємозалежні, затримка в поставці сировини порушує товарну логістику.



Інформаційна логістика, з альтернативної точки зору, управляє даними, які супроводжують матеріальні потоки. До ключових процесів належать відстеження вантажів (наприклад, через RFID), управління документацією (митні декларації, інвойси) та аналітика ланцюга поставок. Мета полягає у забезпеченні прозорості та швидкості передачі інформації. Головні відмінності між товарною та інформаційною логістикою:

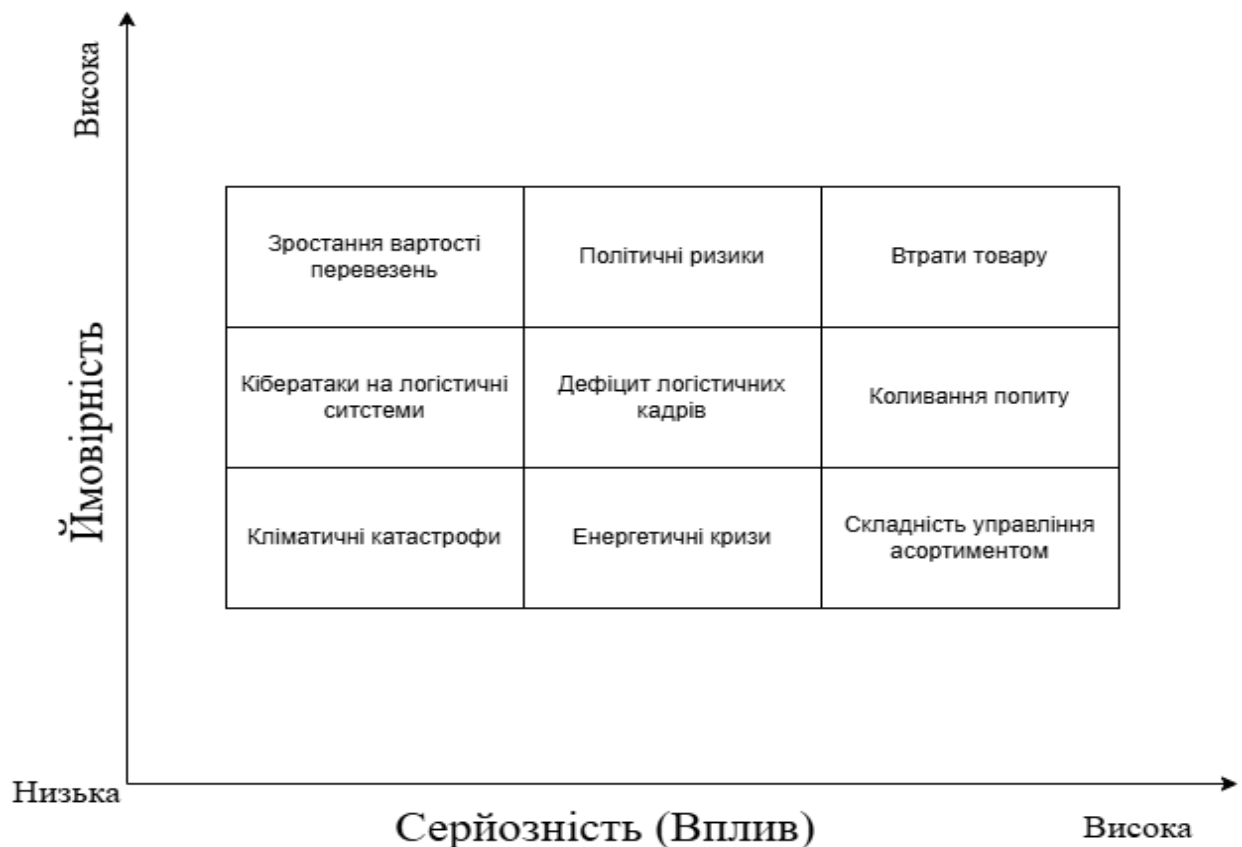
- товарна логістика фокусується на фізичних об'єктах, тоді як інформаційна – на даних;
- витрати в інформаційній логістиці пов'язані з програмним забезпеченням та зв'язком, а не з паливом або орендою складів.

Товарна логістика має три ключові відмінності від інших видів: За об'єктом – управляє матеріальними, а не інформаційними чи виробничими потоками. За масштабом – охоплює глобальні ланцюги поставок, на відміну від локальної виробничої логістики. За інструментами – використовує транспортування та складування як основні механізми. Ефективність міжнародної товарної логістики розглядається не лише як прикладна функція фізичного переміщення продукції, а як інфраструктурний чинник, що впливає на макроекономічні показники держав, включаючи обсяги зовнішньої торгівлі, рівень ВВП та інвестиційну привабливість.

На думку Девіда П'єра, міжнародна логістика – це стратегічно організований процес управління матеріальними та супутніми потоками в міжнародному масштабі, який охоплює не лише фізичне переміщення товару, а й митне оформлення, вибір каналів транспортування, страхування та управління запасами у глобальному вимірі [4]. Саме інтеграція цих функцій забезпечує ефективність поставок, зниження витрат і швидке реагування на зміни попиту в різних країнах.

Глобальна товарна логістика сьогодні стикається з трьома ключовими викликами, які вимагають ефективних рішень. По-перше, проблема втрат продовольства залишається критичною – щороку через неефективні ланцюги поставок втрачається до 30% харчових продуктів, що призводить до

мільярдних збитків і загрожує продовольчій безпеці. Однак сучасні технології, такі як IoT-датчики для моніторингу температури та блокчейн для відстеження якості, вже демонструють реальні результати, знижуючи втрати на 25-40%. По-друге, політична нестабільність, включаючи санкції, блокади морських шляхів і торгові конфлікти, дестабілізує до 12% світових товаропотоків [5]. Це змушує компанії шукати альтернативні маршрути, диверсифікувати постачальників і збільшувати локальні запаси, щоб знизити ризики. Матриця пріоритезації викликів, побудована на перетині двох ключових параметрів: ймовірності виникнення проблеми та масштабів її впливу, стає незамінним інструментом для стратегічного планування (рис. 1.1).



**Рис. 1.1 Матриця пріоритезації логістичних викликів**

*Джерело: Складено автором на основі даних [6].*

Втрати скоропортівних продуктів призводять до мільйонних збитків – за даними Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН, 30% світового продовольства втрачається в ланцюгах поставок. Яскравий приклад

– м'ясна та молочна продукція, яка вимагає суворого дотримання температурного режиму в діапазоні від  $+2^{\circ}\text{C}$  до  $+4^{\circ}\text{C}$  [7]. Згідно з даними Всесвітньої торговельної організації, вони впливають на 12% глобальних товаропотоків. Як приклад можна навести блокаду Червоного моря у 2024 році, яка збільшила витрати на логістику на 25% через необхідність зміни маршрутів [8]. Під час пандемії COVID-19 спостерігалось зростання замовлень на доставку на 300%, що поставило під загрозу роботу звичних ланцюгів поставок. У відповідь на це компанія McDonald's збільшила запаси заморожених напівфабрикатів до 60%, щоб запобігти дефіциту [9]. За останніми даними, 60% європейських компаній стикаються з нестачею водіїв вантажівок, причому середній вік працівників у цій галузі становить понад 55 років. У відповідь на цю проблему компанія DHL почала тестування автономних вантажівок, які могли б частково компенсувати нестачу кадрів [10]. За оцінками страхової компанії Allianz, щорічні збитки від кібератак у логістиці сягають 6 мільярдів доларів. Яскравий приклад – атака на компанію Maersk у 2017 році, яка призвела до зупинки роботи портів на три дні [11].

Існує багато добре розроблених практик для ефективного управління логістикою загалом:

- оптимізація ланцюгів постачання;
- управління запасами;
- утримання балансу між поточним попитом і прогнозом;
- а також забезпечення максимально ефективної доставки товарів від постачальника до споживача [12].

У такому підході можуть з'явитися нестандартні, але ефективні стратегії, які раніше навіть не розглядалися керівництвом бізнесу – наприклад, відкриття складу в країні, де немає жодного клієнта, або найм працівників у місті без жодних об'єктів продажу чи виробництва, – і це може суттєво покращити операційну діяльність.

Глобальне порівняльне дослідження Т. Янгайло, у якому автор аналізує логістичну ефективність у тісному зв'язку з торговельною динамікою та

економічним зростанням на основі багаторічних даних Світового банку та Індексу логістичної ефективності (LPI), у результаті якого було встановлено, що країни з високими показниками LPI демонструють стійке зростання ВВП, нижчі логістичні витрати та вищу швидкість проходження прикордонних процедур. Зокрема, Європейський Союз, що очолює рейтинг з найвищим загальним показником логістичної ефективності ( $LPI = 1.45$ ), демонструє найнижчі витрати на імпорт (10.7 млрд дол. США) та мінімальний час дотримання прикордонних вимог (0.572 години). Ефективність митного оформлення тут сягає 1.36%, що відображає якісну інтеграцію логістичних процесів у систему економічного управління. У згаданому дослідженні відзначено, що зростання LPI на 1 пункт призводить до підвищення обсягів експорту в середньому на 3.5%, а імпорту – на 2.8%, що особливо чітко простежується в країнах-учасниках ініціативи "Один пояс, один шлях" [13]. Це підтверджує думку про те, що логістика, будучи стратегічною сферою, виконує роль мультиплікатора у зовнішньоекономічній діяльності країн.

У структурі міжнародної товарної логістики існує також поняття товарорух, який є одним із ключових процесів, що забезпечує фізичне переміщення продукції від виробника до кінцевого споживача. Загалом, товарорух можна визначити як логістичну систему, метою якої є організація фізичного переміщення товарів до місця продажу або споживання з урахуванням строків, обсягів і якості обслуговування кінцевого клієнта.

Основними елементами товароруху є:

- оброблення замовлень (цикл замовлення – відвантаження – оформлення рахунка має бути зведений до мінімуму за строками, що можливо тільки у разі комп'ютеризації);
- складування (які склади, у якій кількості і на якій території слід використовувати);
- упакування (товар необхідно зберігати від зовнішнього впливу під час транспортування чи знаходження на складі);

- укладання угод зі споживачем (переговори щодо асортименту, цін, умов поставки);
- отримання і відвантаження товару (документальне оформлення та передача товару);
- транспортування товару (доставка продукції до кінцевого споживача) [14].

Товарорух зокрема визначає структуру потоків у логістичних каналах, що дозволяє системно представити складну мережу взаємодії між учасниками ринку в процесі товароруху. Потоки в логістичних каналах умовно поділяються на прямі, зворотні та двосторонні. До прямих належать матеріальні потоки (фізичне володіння, право власності), а також інформаційні потоки (просування товару, обслуговування). У зворотному напрямку переважно рухаються фінансові потоки (оплата), тоді як переговори, фінансування та управління ризиками мають двосторонній характер (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Характеристика логістичних потоків у системі товароруху**

| Учасник ланцюга      | Матеріальні потоки                     | Сервісні потоки                     | Інформаційні потоки                | Фінансові потоки                               |
|----------------------|----------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------|
| Виробник             | Передача продукції до оптовика         | Підтримка логістичного сервісу      | Переговори, замовлення             | Попереднє фінансування, оцінка ризиків, оплата |
| Оптовий торговець    | Транзит товару до роздрібного сегмента | Організація сервісного забезпечення | Комунікація з роздрібними каналами | Розрахунки з виробником та роздрібом           |
| Роздрібний торговець | Надання товару кінцевому споживачу     | Постпродажне обслуговування         | Вивчення попиту, прийом замовлень  | Ризики, кінцеві оплати, повернення             |
| Споживач             | Отримання товару                       | Оцінка якості послуги               | Зворотній зв'язок                  | Оплата товару                                  |

*Джерело: Сформовано на основі даних [14].*

Таким чином товарорух це не просто технічний процес, а стратегічний елемент логістики, вдосконалення якого дозволяє не лише зменшити витрати на збут, а й підвищити привабливість продукції для споживача. Багато

логістичних дослідників – Marelli та Marcello, Yanikkaya, Edwards – зазначають, що міжнародна торгівля визначається як відсоток сукупного товарообігу (імпорт плюс експорт) до валового внутрішнього продукту (ВВП) країни. Розширення експорту не лише стимулює економічну активність, а й прискорює економічне зростання завдяки створенню позитивних зовнішніх ефектів через спеціалізацію, ефективний розподіл ресурсів, вдосконалення методів виробництва, зростання конкурентоспроможності та ефект масштабу. Значення міжнародної торгівлі з часом зросло через наявність надлишків продукції в одних країнах і дефіциту – в інших. Дослідження Шеперда, що базується на логістичних даних із 45 країн, виявило, що логістичний сектор у середньому становить близько 5% ВВП, з коливаннями в діапазоні від 2% до 12% [15]. З огляду на стрімке зростання обсягів світової торгівлі з 2000 р, можна очікувати, що внесок логістичного сектору у національне виробництво в багатьох країнах зростатиме в міру лібералізації торгівлі та посилення відкритості національних економік.

Сучасна міжнародна товарна логістика є складною системою, ефективність якої залежить від взаємодії низки ключових факторів: організації товароруху, стандартизації, управління запасами та інноваційних стратегій. Умови глобалізації вимагають від компаній адаптації до міжнародних норм, таких як ISO-стандарти упаковки та правила Incoterms, щоб мінімізувати ризики та оптимізувати витрати. Крім того, управління запасами в глобальному контексті потребує гнучких підходів, зокрема Just-in-Time (JIT) та Vendor Managed Inventory (VMI), які дозволяють балансувати між безперебійними поставками та економією ресурсів (табл 1.2).

Таблиця 1.2

**Ключові параметри ефективності міжнародної товарної логістики**

| Детермінанти                  | Вплив на логістику                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Практичний приклад                                                                        |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стандартизація упаковки       | Упаковка виступає як інструмент оптимізації логістичних процесів, тоді як стандартизація забезпечує уніфікованість і передбачуваність процедур в глобальних ланцюгах постачання. Використання ISO-стандартів (наприклад, ISO 668:2020 для контейнерів) забезпечує уніфікованість, знижує ризики пошкоджень і оптимізує простір у транспортуванні. Маркування відповідно до міжнародних норм скорочує митні затримки. | Використання контейнерів ISO у морських перевезеннях знижує витрати на 15-20%.            |
| Правила Incoterms             | Міжнародні торговельні правила Incoterms, які регламентуються Міжнародною торговою палатою (ICC), визначають, зокрема, хто з учасників угоди несе відповідальність за пакування, його відповідність стандартам, а також витрати на логістичне забезпечення. ICC Incoterms® 2020 регулюють 11 типів угод, зокрема FOB, CIF, DDP.                                                                                      | Умови CIF знижують ризики імпортера через включення страхування та транспортування.       |
| Стратегії управління запасами | Сучасні підходи до управління запасами в міжнародній логістиці базуються на комбінації стратегій, таких як Just-in-Time та Vendor Managed Inventory (VMI), адаптованих до глобальних умов. Комбінація JIT і VMI дозволяє мінімізувати витрати на запаси (на 25-30%) та підвищити рівень обслуговування. Водночас вимагає надійних постачальників і стабільної логістичної інфраструктури.                            | Toyota в Європі скоротила запаси на 40% через JIT-мережу регіональних постачальників.     |
| Глобальні ланцюги поставок    | Тривалість перевезень, коливання валютних курсів і митні процедури збільшують складність управління запасами. Ігнорування цих факторів призводить до зростання витрат на 15-20%. Політична нестабільність, пандемії та інші кризові явища можуть призводити до раптових порушень у ланцюгах поставок.                                                                                                                | Amazon використовує AI для прогнозування затримок і коригування запасів у реальному часі. |
| Технології та інновації       | Сучасні системи відстеження на основі блокчейн та IoT технологій забезпечують повну прозорість руху вантажів. Впровадження автоматизованих систем відстеження вантажів (наприклад, блокчейн) і VMI (як у P&G) скорочує запаси на 20% і підвищує точність поставок.                                                                                                                                                   | Maersk і IBM реалізували блокчейн-платформу TradeLens для автоматизації документообігу.   |

Джерело: Складено на основі даних [16,17,18,19,20,21].

Таким чином, управління запасами в міжнародному бізнесі трансформувалося з суто операційної функції у стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності. Це особливо актуально в контексті стрімких змін у зовнішньому середовищі, коли традиційні підходи до управління логістикою часто виявляються неефективними. У сучасних умовах глобалізації ефективність товарної логістики визначається здатністю компаній адаптуватися до міжнародних стандартів та враховувати регіональні особливості ланцюгів поставок. Успішна міжнародна товарна логістика ґрунтується на поєднанні технічної досконалості з глибоким розумінням місцевих бізнес-реалій. Інтеграція цифрових технологій, стандартизація процесів і адаптивність до регіональних умов створюють ту основу, яка дозволяє компаніям не лише підтримувати стабільність поставок у глобальному масштабі, але й формувати довгострокові конкурентні переваги на міжнародних ринках.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ ТОВАРНОЇ ЛОГІСТИКИ НА ПРИКЛАДІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ MCDONALD'S

#### 2.1. Проблеми та перспективи розвитку світових товарно-логістичних послуг

Сучасна глобальна товарна логістика перебуває під впливом низки ключових трансформацій, що формують нові виклики та можливості для учасників ринку. Глобалізація торгівлі, цифровізація ланцюгів поставок та зростання вимог до сталого розвитку кардинально змінюють традиційні підходи до управління товарними потоками. Особливу увагу привертають фактори, пов'язані із специфікою самих товарів – їх фізико-хімічними властивостями, асортиментною різноманітністю та особливостями життєвого циклу, які безпосередньо впливають на логістичні стратегії.

Сьогодні близько 80% світового товарообігу припадає на промислові товари та сировину, при цьому частка продуктів, що вимагають спеціальних умов перевезення (скоропортівні, небезпечні вантажі, товари з обмеженим терміном придатності) постійно зростає. За даними FAO, через порушення температурного режиму щорічно втрачається близько 14% продовольчих товарів, що еквівалентно 400 млрд дол. США світових втрат, а щорічні втрати через неефективну логістику сягають 15-20% вартості перевезених товарів [22]. Це зумовлює необхідність глибокого аналізу сучасних тенденцій та викликів у сфері глобальної товарної логістики, що дозволить визначити ключові напрямки її подальшого розвитку в умовах нестабільного економічного середовища. В умовах наростаючої складності глобальних ланцюгів поставок виникає гостра потреба у структурованому підході до управління логістичними ризиками.

Глобальні логістичні витрати стали одним з ключових аспектів управління для багатьох міжнародних компаній, і McDonald's не є винятком. З

огляду на величезний масштаб операцій компанії, що налічує понад 40 000 ресторанів у більше ніж 100 країнах, ефективне управління логістичними процесами є критично важливим для підтримки безперервної діяльності. Згідно з останніми даними, витрати на логістичні операції можуть становити від 10% до 15% від загальних витрат на обслуговування ресторанів, в залежності від регіону. Для порівняння, за оцінками McKinsey, загальні витрати на логістику в глобальному масштабі для великих компаній з розвиненими ланцюгами поставок можуть складати від 7% до 12% їх загальних операційних витрат. Цей відсоток також значно варіюється в залежності від рівня автоматизації процесів, використання новітніх технологій та специфіки ринку. В умовах глобалізації, зростання витрат на транспортування, інфраструктуру та енергетичні ресурси, витрати на логістику набувають дедалі більшої ваги у фінансових звітах великих корпорацій, таких як McDonald's (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Глобальні логістичні показники McDonald's**

| Країна/Регіон                            | Кількість ресторанів | Логістичні операції (тис. од./рік) | Витрати на логістику (млн дол. США/рік) | Частка логістики у собівартості (%) | Вартість логістичних витрат (% від загальних витрат) | Невиконані операції (%) |
|------------------------------------------|----------------------|------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------|
| США                                      | 13,500               | 1,200                              | 2,1                                     | 6.5                                 | 5.8                                                  | 1.2                     |
| ЄС (Німеччина, Франція, Польща, Іспанія) | 8,200                | 950                                | 1,4                                     | 7.8                                 | 6.2                                                  | 2.5                     |
| Китай                                    | 5,400                | 800                                | 1,1                                     | 9.3                                 | 7.9                                                  | 3.1                     |
| Туреччина                                | 500                  | 120                                | 180                                     | 8.5                                 | 7.1                                                  | 2.8                     |
| Польща                                   | 600                  | 150                                | 220                                     | 7.2                                 | 6.0                                                  | 1.9                     |
| Україна                                  | 110                  | 25                                 | 50                                      | 12.0                                | 10.5                                                 | 5.7                     |

Джерело: Складено на основі даних [23].

McDonald's витрачає 6.4 млрд дол. США щорічно на логістику, що становить в середньому 8.1% від собівартості та 7.3% від загальних витрат компанії. Найнижчі логістичні витрати спостерігаються в США (5.8% від

загальних витрат) та ЄС (6.2%), що пояснюється розвиненою інфраструктурою та великою кількістю логістичних хабів (45 у США та 32 у Європі). На противагу цьому, Україна демонструє найвищі витрати (12% собівартості, 10.5% загальних витрат) через наслідки війни, зруйновану інфраструктуру та обмежений імпорт, що змушує компанію використовувати мобільні логістичні центри. Частка невиконаних операцій в середньому становить 3%, але в країнах із політичною нестабільністю (Україна, деякі інші країни) цей показник зростає до 5.7% та 4.3% відповідно. Технології грають ключову роль у зниженні ризиків: у ЄС застосовується блокчейн для відстеження якості продуктів, у США – AI для прогнозування попиту, а в Китаї – автоматизовані склади для прискорення логістики.

Окрім прямих економічних втрат і операційних труднощів, глобальна логістика зіткнулася із системними кризами, які потребують комплексних рішень. Від зростання вартості перевезень через геополітичні конфлікти до дефіциту кадрів і кіберзагроз – усі ці фактори значною мірою переформатували традиційні підходи до управління ланцюгами поставок. Ці зміни не лише підсилили існуючі ризики, але й створили нові виклики, що вимагають адаптації бізнес-моделей та інноваційних технологічних рішень. Яскравим прикладом цього є досвід McDonald's, логістична модель якої в останні роки зазнала суттєвих викликів через кризову ситуацію в Україні, де війна спричинила не лише різке зростання операційних витрат (на 42,8%), але й кардинальну зміну всієї логістичної архітектури – від переходу на мобільні хаби до збільшення частки локальних постачальників на 15% (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Порівняльна таблиця логістичних показників McDonald's в Україні**

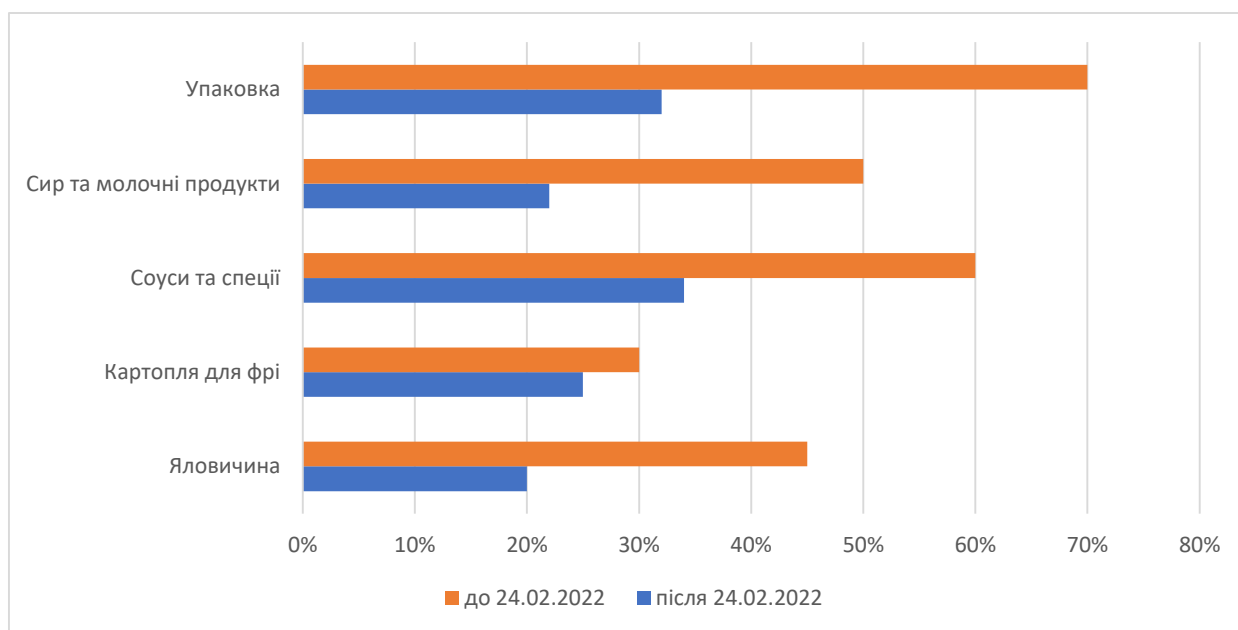
| Показник                                       | До 2022 р.      | 2023–2024 рр. | Причини змін                                                                 |
|------------------------------------------------|-----------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Витрати на логістику (млн. дол. США)           | 35 /рік         | 50 /рік       | Вартість перевезень ↑ (паливо +20–30%, страхування +25–50%), зміна маршрутів |
| Частка у собівартості (%)                      | 9,50            | 12,00         | Зростання цін на імпортні компоненти та транспортування                      |
| Невиконані операції (%)                        | 3,20            | 5,70          | Руйнування інфраструктури, перевірки на кордонах, обмеження імпорту          |
| Кількість логістичних хабів                    | 4 (стаціонарні) | 2 (мобільні)  | Знищення складів, необхідність гнучких рішень                                |
| Середній час доставки                          | 2–3 дні         | 4–7 днів      | Обхідні маршрути (через Польщу/Румунію), затримки на митницях                |
| Частка локальних поставок (%)                  | 60              | 75            | Імпортозаміна, обмеження ввезення продуктів                                  |
| Витрати на паливо (частка у логістиці, %)      | 18              | 25            | Підвищення цін на дизель (+30%) та газ                                       |
| Витрати на страхування вантажів (млн дол. США) | 1,2 /рік        | 2,8 /рік      | Зростання ризиків через війну (страхові тарифи +50%)                         |
| Використання автотранспорту (%)                | 65              | 85            | Закриття морських портів, необхідність альтернативних маршрутів              |
| Витрати на пакування (млн дол. США)            | 0,8 /рік        | 1,1 /рік      | Еко-норми, перехід на дорожчі матеріали                                      |
| Кількість постачальників                       | 12              | 8             | Консолідація ланцюга поставок через санкції та складність імпорту            |
| Втрати продукції під час транспортування (%)   | 1,50            | 3,80          | Погіршення умов перевезень, довші маршрути                                   |

Джерело: Складено на основі даних [24,25,26].

Аналіз логістичних показників McDonald's в Україні виявив суттєві зміни після 2022 р. Вартісні показники зазнали значного зростання: сумарні логістичні витрати збільшилися на 42,8%, де основними драйверами стали витрати на паливо (зростання частки на 7%), страхування вантажів (+133%) та упаковку (+37,5%). Частка логістичних витрат у собівартості досягла 12%, що значно перевищує середньосвітовий рівень компанії (8,1%). Кількість хабів

скоротилася вдвічі з переходом на мобільні рішення, а частка автотранспорту у перевезеннях зросла на 20%. Частка локальних поставок зросла на 15%, а кількість постачальників була скорочена на 33% для мінімізації ризиків. Однак військові умови призвели до різкого зростання операційних проблем: частка невиконаних операцій збільшилася на 78%, а втрати продукції під час транспортування – на 153%.

Повномасштабне вторгнення рф у 2022 році кардинально змінило логістичні ланцюги McDonald's в Україні, змусивши компанію терміново переглядати стратегію імпорту та пошук альтернативних постачальників. До війни близько 40-50% сировини та матеріалів імпортувалися, проте після закриття морських портів і ускладнення поставок компанія значно збільшила частку локальних продуктів, знизивши залежність від імпорту до 25-30% станом на 2024 р. (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Залежність McDonald's в Україні від імпорту**

*Джерело: Складено автором на основі даних [27].*

Зміни в логістичних маршрутах стали значними після 2022 р. Якщо до війни 60% вантажів перевозилося морськими портами, то зараз 85% імпорту надходить автотранспортом через Польщу та Румунію. Це призвело до зростання витрат, але забезпечило стабільність поставок. У перспективі

McDonald's планує знизити частку імпорту до 20% до 2025 р., розвиваючи партнерство з українськими аграріями та виробниками. Однак основним викликом залишаються висока вартість перевезень та необхідність інвестицій у розвиток локальних виробничих потужностей.

Пандемія COVID-19 та ескалація геополітичних конфліктів, зокрема війна в Україні, призвели до значного порушення глобальних ланцюгів поставок. За даними UNCTAD, вартість контейнерних перевезень у 2021–2022 роках зросла на 300–500% через дефіцит контейнерів, затори в портах та збільшення енергетичних витрат [28]. Наприклад, ставки на маршруті Азія–Європа досягли рекордних 14 000 (млн дол. США) за TEU у вересні 2021 р. порівняно з 2000 (млн дол. США) у доковідний період [29]. Це спричинило зростання собівартості товарів і інфляційний тиск у світовій економіці.

Одночасно посилюється тренд на деглобалізацію та перехід до regional sourcing. Згідно з дослідженням McKinsey, частка регіональних логістичних хабів, таких як В'єтнам і Мексика, зросла на 25–30% у 2022–2023 роках через прагнення компаній уникнути санкційних ризиків і скоротити залежність від довгих маршрутів. Мексика, наприклад, стала ключовим виробничим центром для ринку США – обсяг її експорту до країни зріс на 18% у 2023 році [30]. У 2023 році галузь продемонструвала значне відновлення після пандемійних потрясінь, але водночас виявила структурні проблеми, пов'язані з інфраструктурою, митними процедурами та вартістю логістичних операцій. Аналіз ключових показників дозволяє виявити як загальні тенденції, так і регіональні особливості, що впливають на конкурентоспроможність економік (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Ключові показники світової товарної логістики, трлн дол. США**

| Показник                                     | Рік  | Україна | США   | Китай | ЄС    | Азія  | Німеччина |
|----------------------------------------------|------|---------|-------|-------|-------|-------|-----------|
| Обсяг логістичного ринку                     | 2019 | 8.5     | 1.7   | 1.4   | 2.0   | 1,2   | 320       |
|                                              | 2021 | 9.2     | 2.0   | 1.6   | 2.2   | 1.4   | 350       |
|                                              | 2023 | 12      | 2.1   | 1.8   | 2.4   | 1.6   | 380       |
| Вартість контейнера (40ft)                   | 2019 | 1,200   | 1,100 | 950   | 1,300 | 1,000 | 1,350     |
|                                              | 2021 | 6,500   | 6,800 | 5,200 | 7,500 | 5,500 | 7,600     |
|                                              | 2023 | 3,800   | 2,700 | 2,300 | 2,900 | 2,500 | 3,000     |
| Час митного очищення (год)                   | 2019 | 36      | 12    | 24    | 20    | 60    | 15        |
|                                              | 2021 | 52      | 18    | 32    | 30    | 85    | 22        |
|                                              | 2023 | 48      | 14    | 26    | 24    | 72    | 18        |
| Витрати на логістику (% від вартості товару) | 2019 | 12      | 9     | 11    | 9     | 13    | 8         |
|                                              | 2021 | 16      | 11    | 13    | 11    | 15    | 10        |
|                                              | 2023 | 18      | 10    | 12    | 10    | 14    | 9         |
| Ефективність митного очищення                | 2019 | 65      | 88    | 78    | 82    | 58    | 86        |
|                                              | 2021 | 58      | 82    | 72    | 76    | 52    | 80        |
|                                              | 2023 | 68      | 86    | 80    | 82    | 65    | 85        |

Джерело: Складено автором на основі даних [31, 32, 33,34].

За останні п'ять років світова логістична галузь продемонструвала значне зростання, досягнувши 8,6 трлн дол. США у 2023 році, що на 51% більше порівняно з 2019 роком. Однак ефективність логістичних процесів суттєво відрізняється між регіонами. США та Німеччина продовжують лідирувати за показниками швидкості митного очищення (14-18 годин) та низькими витратами (9-10%), що обумовлено високим рівнем автоматизації та розвиненою інфраструктурою. Китай, незважаючи на другий за величиною логістичний ринок (1,8 трлн дол. США), стикається з проблемами бюрократії, що знижує ефективність до 80%. Азійські країни, хоча й покращили свої показники (+7 п.п. з 2021 р.), все ще мають тривалий час митного оформлення (72 години). Україна продемонструвала найдинамічніше зростання ринку (+41%), проте через наслідки війни має найвищі витрати на контейнерні перевезення (3,8 трлн дол. США) та довший термін митного очищення (48 годин). Водночас проведені реформи дозволили підвищити ефективність до 68%, що на 10 п.п. більше порівняно з 2021 роком. Однак, навіть з урахуванням

значного зростання обсягів ринку логістичних послуг, ефективність логістичних процесів значно відрізняється залежно від регіону.

## **2.2 Оцінка ефективності логістичної діяльності (на прикладі McDonald's)**

Сучасні підходи до оцінки ефективності товарної логістики базуються на комплексі взаємопов'язаних показників, які охоплюють усі етапи руху товарів – від закупівлі сировини до доставки кінцевому споживачу. Ключовими метриками виступають оборотність запасів, яка відображає середній час знаходження товарів на складах, та рівень логістичних витрат на одиницю продукції. Система товарної логістики McDonald's є унікальним прикладом поєднання глобальної стандартизації з локальною адаптацією, що дозволяє компанії підтримувати високу ефективність у понад 100 країнах світу. Аналіз міжнародних товарних потоків McDonald's за допомогою ITC Trade Map виявляє цікаві закономірності у стратегії забезпечення сировиною. Наприклад, близько 12% європейського імпорту яловичини для McDonald's постачається з Бразилії, що пов'язано з оптимальним співвідношенням ціни та якості. Одночасно в Північній Америці переважає локальне постачання - 85% яловичини для ресторанів США походить від місцевих виробників, що дозволяє уникнути митних складнощів і знизити логістичні витрати [35]. Однак ефективність логістики суттєво відрізняється за регіонами через різний рівень інфраструктури, податкові умови та локалізацію поставок. Наприклад, у країнах з високим індексом LPI (Logistics Performance Index), таких як Німеччина або Сінгапур, частка логістики у собівартості на 5-7% нижча, ніж у країнах зі слабкою інфраструктурою (Індія, ПАР). Для України, яка має LPI 2.8 (2023), логістичні витрати залишаються високими через геополітичні ризики та обмежену мережу дистрибуції [36] (табл. 2.4).



Таблиця 2.4

**Оцінка діяльності McDonald's, Burger King, KFC та Subway**

| Показники                               | Компанія    | США   |       | Китай |      | Німеччина |      | Україна |      |
|-----------------------------------------|-------------|-------|-------|-------|------|-----------|------|---------|------|
|                                         |             | 2019  | 2023  | 2019  | 2023 | 2019      | 2023 | 2019    | 2023 |
| Дохід, млрд дол США                     | McDonald's  | 21.88 | 25.49 | 5.12  | 7.34 | 3.85      | 4.45 | 0.15    | 0.12 |
|                                         | Burger King | 1.75  | 2.10  | 0.98  | 1.40 | 0.92      | 1.20 | 0.04    | 0.03 |
|                                         | KFC         | 4.50  | 5.20  | 6.80  | 8.10 | 1.50      | 1.80 | 0.08    | 0.07 |
|                                         | Subway      | 10.20 | 9.80  | 1.30  | 1.60 | 0.75      | 0.80 | 0.02    | 0.01 |
| Логістичні витрати (% від собівартості) | McDonald's  | 9     | 7     | 7     | 5    | 8         | 6    | 15      | 22   |
|                                         | Burger King | 10    | 9     | 9     | 7    | 9         | 7    | 17      | 24   |
|                                         | KFC         | 8     | 7     | 6     | 4    | 7         | 5    | 16      | 23   |
|                                         | Subway      | 11    | 10    | 10    | 8    | 10        | 8    | 18      | 25   |
| Рентабельність (ROI, %)                 | McDonald's  | 24    | 22    | 22    | 21   | 20        | 19   | 12      | 5    |
|                                         | Burger King | 18    | 17    | 16    | 15   | 15        | 14   | 10      | 3    |
|                                         | KFC         | 20    | 19    | 25    | 24   | 18        | 17   | 11      | 4    |
|                                         | Subway      | 16    | 15    | 14    | 13   | 12        | 11   | 9       | 2    |
| Кількість ресторанів, тис. од.          | McDonald's  | 13.9  | 14.5  | 3.5   | 4.8  | 1.5       | 1.7  | 105     | 98   |
|                                         | Burger King | 7.3   | 7.7   | 1.2   | 1.6  | 0.7       | 0.9  | 45      | 35   |
|                                         | KFC         | 4.2   | 4.5   | 6.5   | 7.5  | 0.5       | 0.7  | 70      | 60   |
|                                         | Subway      | 24.8  | 20.5  | 0.6   | 0.8  | 0.3       | 0.3  | 25      | 15   |

Джерело: Складено автором на основі даних [37, 38, 39,40].

McDonald's продемонстрував стабільне зростання доходу на всіх ключових ринках. У США дохід зріс з 21,08 млрд дол. США у 2019 р. до 25,49 млрд дол. США у 2023 р., а в Китаї – з 5,12 млрд дол. США до 7,34 млрд дол. США. Незважаючи на складні умови в Україні, компанія зберегла свою присутність, хоча дохід скоротився до 0,12 млрд дол. США у 2023 р. Для порівняння, KFC лідирує на китайському ринку з доходом 8,1 млрд дол. США, але поступається в інших регіонах, тоді як Subway поступово втрачає позиції через скорочення мережі ресторанів. Логістична ефективність McDonald's найвища в країнах з розвинутою інфраструктурою. У США логістичні витрати скоротилися з 9% до 7%, у Китаї – до всього 5% від собівартості. В Україні ж цей показник зріс до 22% через геополітичні ризики та обмежені

дистрибуційні можливості. Конкуренти демонструють схожу динаміку, але Subway через свою франчайзингову модель несе значно вищі витрати.

За показниками рентабельності (ROI) McDonald's підтримує стабільно високі результати: 22-24% у США та 20-22% у Китаї. В Україні через кризу рентабельність впала до 5%. KFC показує найкращі результати в Китаї (24% у 2023), але Burger King і Subway відстають через менш ефективне управління витратами. У Німеччині всі мережі демонструють стабільні показники, що підтверджує важливість розвиненої інфраструктури. Щодо кількості ресторанів, McDonald's поступово розширює свою мережу – з 38,7 тисяч закладів у 2019 р. до 40,3 тисяч у 2023р. Subway, навпаки, скорочує свою присутність. В Україні лише McDonald's зберіг значну кількість закладів (98 у 2023) [41], тоді як конкуренти були змушені скоротити мережу через війну.

McDonald's залишається беззаперечним лідером галузі завдяки вдалому поєднанню глобальної стандартизації з локальною адаптацією. Ключові фактори успіху компанії включають: оптимізацію логістики (зниження витрат до 6-7% у стабільних ринках), гнучкість у кризових умовах (збереження мережі в Україні), ефективний баланс між локальними постачальниками та глобальними ланцюгами поставок, а також стабільно високу рентабельність, яка перевищує показники конкурентів на 2-5% у ключових регіонах [42].

На відміну від McDonald's, KFC демонструє сильну залежність від китайського ринку, Burger King відстає через меншу масштабність, а Subway втрачає позиції через неефективну франчайзингову модель. Стратегія McDonald's є яскравим прикладом того, як глобальна компанія може досягати високої ефективності шляхом адаптації до локальних умов, інвестицій у логістику та жорсткого контролю витрат. Навіть у таких складних ринках, як Україна, компанія зберігає свою присутність, демонструючи готовність до подальшого розвитку після стабілізації ситуації.

McDonald's в Україні демонстрував стабільність до 2021 р, проте подальші геополітичні події суттєво вплинули на його фінансові показники. У 2019 р. дохід компанії в Україні склав 0,15 млрд дол. США, що було пов'язано

з активною роботою мережі з 105 ресторанами та ефективною логістичною стратегією, яка включала локальних постачальників для зниження витрат. Однак у 2021 р., незважаючи на пандемійні обмеження, McDonald's зумів зберегти показники на рівні 0,14 млрд дол. США завдяки адаптації до доставки та збільшенню онлайн-замовлень [43]. Логістичні витрати залишалися високими (близько 18%), але це компенсувалось зростанням попиту на фастфуд під час карантинів.

У 2023 р. ситуація різко погіршилась через повномасштабну війну. Дохід впав до 0,12 млрд доларів, а кількість ресторанів скоротилась до 98. Логістичні витрати злетіли до 22% через руйнування інфраструктури, перебої з постачанням та додаткові витрати на безпеку. Незважаючи на це, McDonald's не закрив усі заклади, на відміну від конкурентів (наприклад, Burger King скоротив мережу з 45 до 35 ресторанів). Це свідчить про довгострокову стратегію компанії – збереження присутності на ринку навіть у кризових умовах, щоб швидко відновитись після стабілізації [44]. На відміну від KFC, який зосереджений на азійських ринках, або Subway, що скорочує мережу через неефективний франчайзинг, McDonald's робить ставку на глобальну стійкість. В Україні це означає готовність працювати в умовах зниженої рентабельності (5% у 2023 р. проти 12% у 2019 р.), але із перспективою відновлення. Аналітики прогнозують, що після закінчення війни компанія швидко збільшить інвестиції, як це сталося в інших постконфліктних країнах [45] (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

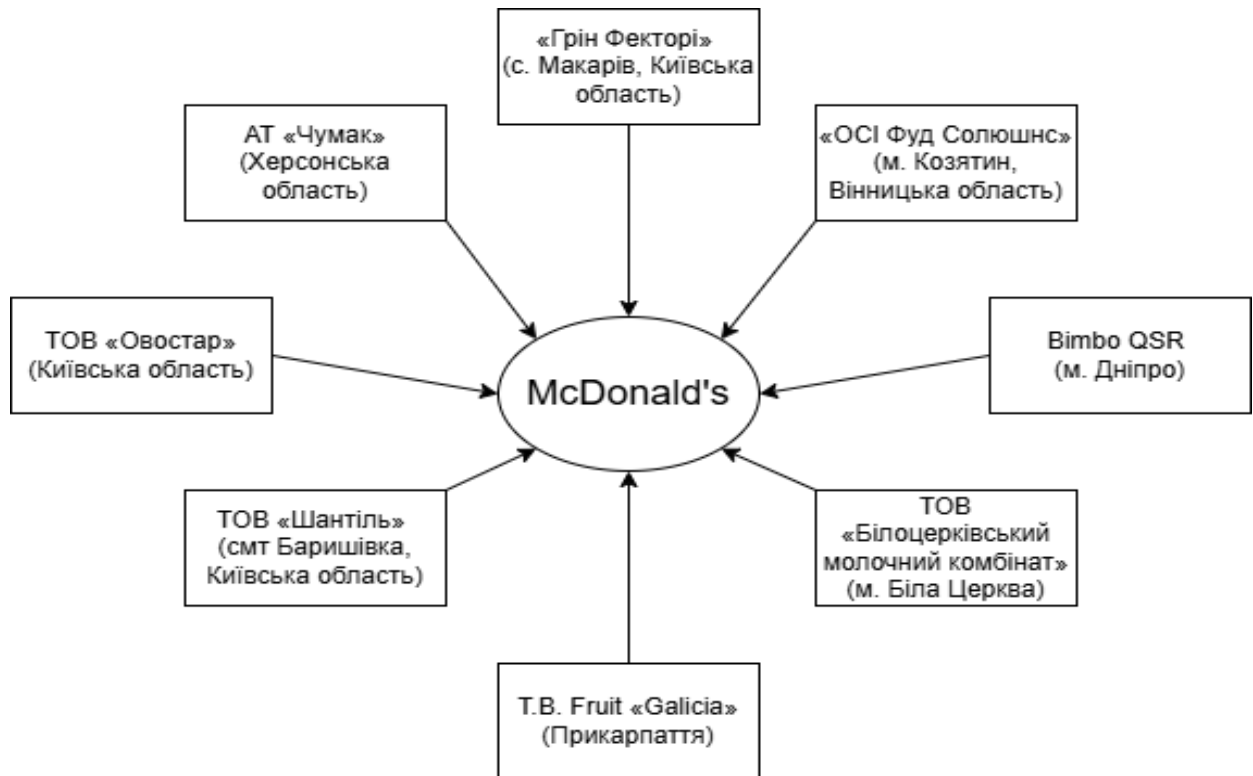
**Географічна структура доходу від реалізації продукції McDonald's, %**

| Країна          | Рік   |       |       |       |       | 2023/2019,<br>+/- |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------------|
|                 | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  |                   |
| США             | 40.41 | 37.52 | 42.18 | 45.93 | 48.70 | 8.29              |
| Японія          | 4.92  | 4.10  | 4.45  | 4.80  | 5.15  | 0.23              |
| Німеччина       | 3.85  | 3.20  | 3.60  | 3.95  | 4.25  | 0.40              |
| Франція         | 3.72  | 2.95  | 3.30  | 3.65  | 3.90  | 0.18              |
| Велика Британія | 3.50  | 2.80  | 3.10  | 3.40  | 3.75  | 0.25              |
| Україна         | 0.25  | 0.18  | 0.20  | 0.10  | 0.15  | -0.10             |

*Джерело: Складено автором на основі даних [46, 47, 48].*

За п'ятирічний період дохід McDonald's демонструє суттєві регіональні відмінності: у США спостерігається найбільший приріст (+20,5% або +8,29 млрд дол. США) завдяки успішній цифровій трансформації та інноваціям, тоді як у Європі темпи зростання скромніші (Німеччина +10,4%, Франція +4,8%, Велика Британія +7,1%) через конкуренцію та інфляційний тиск. Японія, незважаючи на обережне зростання (+4,7%), відчуває вплив локальних особливостей споживчої поведінки. Найбільш критична ситуація в Україні, де через війну дохід впав на 40%, і часткове відновлення у 2023 році не компенсує втрат через обмежену купівельну спроможність та порушені логістичні ланцюги. Загалом McDonald's продемонстрував стійкість завдяки гнучкій стратегії, що включає цифровізацію, локалізацію меню та адаптацію до ринкових умов, проте геополітичні ризики залишаються серйозним викликом для подальшого розвитку в нестабільних регіонах.

Український "МакДональдз" активно підтримує місцевих виробників, і за роки роботи в Україні мережа збільшила обсяги закупівель вітчизняної продукції майже вдвічі. Станом на січень 2022 р. 60% постачальників інгредієнтів для мережі були українськими – це близько 50 підприємств (рис. 2.2).



**Рис. 2.2 Співпраця McDonald's з ключовими локальними постачальниками України**

*Джерело: Складено автором на основі даних [49].*

Серед ключових вітчизняних партнерів – «ОСІ Фуд Солюшнс» (м. Козятин), який постачає м'ясні біфштекси, Bimbo QSR (м. Дніпро), що виробляє булочки, та Білоцерківський молочний комбінат, який забезпечує молочні суміші для морозива і шейків. Також у ланцюжок поставок входять круасани від «Шантіль» (сmt Баришівка), яйця від «Овостар», соуси від «Чумак», овочі від «Грін Фекторі» та соки від Т.В. Fruit «Galicia» [49]. Це свідчить про значний внесок українських виробників у розвиток мережі, хоча певну кількість інгредієнтів ще доводиться імпортувати.

Аналіз ефективності логістичної діяльності McDonald's свідчить про те, що компанія досягає високих результатів завдяки поєднанню глобальної стандартизації з локальною адаптацією. Оптимізація логістичних витрат (до 5-7% у стабільних ринках), використання локальних постачальників та інвестиції в інфраструктуру дозволяють їй підтримувати високу

рентабельність (22-24% у США та Китаї). Однак у країнах зі слабкою інфраструктурою або геополітичними ризиками, як Україна, логістичні витрати значно зростають (до 22%), що негативно впливає на фінансові показники. Незважаючи на це, McDonald's демонструє стійкість, зберігаючи присутність на ринку навіть у кризових умовах, що підкреслює його конкурентні переваги перед іншими мережами, такими як KFC, Burger King та Subway. Стратегія компанії, спрямована на глобальну стабільність та адаптацію, залишається ключовим фактором її успіху.

Україна виявилася найбільш ураженою через війну, що призвело до значного падіння доходу, але навіть у таких складних умовах компанія зберігає присутність на ринку завдяки підтримці місцевих постачальників та активному сприянню розвитку української економіки. Логістична діяльність McDonald's базується на оптимізації витрат та використанні локальних постачальників, що дозволяє зберігати високу рентабельність у стабільних регіонах, хоча геополітичні ризики та слабка інфраструктура можуть суттєво збільшувати витрати в нестабільних країнах. Тому компанія продовжує розвиватися, зберігаючи конкурентні переваги на тлі труднощів на ринках з високими ризиками.

### **РОЗДІЛ 3**

## **НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ТОВАРНОЇ ЛОГІСТИКИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ**

У сучасних умовах глобалізованої економіки ефективність товарної логістики стає вирішальним фактором успіху міжнародних компаній. Ефективна товарна логістика сьогодні є не просто допоміжним процесом, а стратегічним інструментом, що безпосередньо впливає на успіх компанії в умовах жорсткої глобальної конкуренції. Зростання електронної комерції та очікувань клієнтів щодо швидкості та якості обслуговування перетворили логістику на критичний елемент бізнес-моделі. Оптимізація логістичних процесів — це не лише спосіб зниження витрат, а й стратегічний інструмент завоювання ринкових переваг.

Актуальність теми зумовлена зростанням очікувань споживачів щодо термінів доставки, збільшенням обсягів міжнародних перевезень, а також необхідністю зниження витрат у умовах економічної нестабільності. У такому середовищі компанії повинні інтегрувати сучасні технології (наприклад, IoT, Big Data, автоматизацію складу) та гнучкі логістичні стратегії, щоб забезпечити безперебійність поставок і мінімізувати ризики. Сучасний товарно-логістичний ринок є складним багаторівневим механізмом, де функціонує значна кількість учасників із чіткою спеціалізацією. Особливу увагу привертають потужні логістичні оператори, які забезпечують стабільність товарного обігу завдяки комплексному підходу до дистрибуції. В умовах глобалізації та цифровізації ці оператори постійно вдосконалюють свої послуги, інтегруючи передові технології для підвищення ефективності ланцюгів поставок. На ринку товарної логістики існує 5 типів операторів, кожен з яких відрізняється рівнем інтеграції послуг (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Основні характеристики операторів товарної логістики**

| Тип оператора товарної логістики | Характеристика діяльності                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1PL (First Party Logistics)      | Підприємства, які самостійно здійснюють управління логістичними процесами без залучення зовнішніх провайдерів, використовуючи власні ресурси для транспортування та зберігання товарів.                         |
| 2PL (Second Party Logistics)     | Залучення зовнішнього провайдера для виконання конкретних логістичних функцій (наприклад, транспортування товару), без передачі всього логістичного процесу на зовнішнього партнера.                            |
| 3PL (Third Party Logistics)      | Залучення зовнішніх провайдерів для комплексних логістичних послуг: транспортування, складування, обробка замовлень та управління запасами. Такі провайдери надають комплексні логістичні рішення для компаній. |
| 4PL (Fourth Party Logistics)     | Інтегратори, що управляють всіма аспектами ланцюга постачання, зокрема управляють і координують діяльність 3PL-провайдерів та інших підрядників для забезпечення комплексних рішень.                            |
| 5PL (Fifth Party Logistics)      | Оператори, які інтегрують та оптимізують весь ланцюг постачання, використовуючи передові технології, зокрема Інтернет речей та блокчейн, для автоматизації і забезпечення прозорості.                           |

*Джерело: Складено на основі даних [50, 51].*

Представлена класифікація логістичних операторів (1PL–5PL) чітко демонструє еволюційний розвиток логістичних моделей – від простих автономних рішень до комплексних інтегрованих систем. Найбільш перспективними сьогодні є 4PL- та 5PL-моделі, які завдяки стратегічному управлінню та цифровізації забезпечують максимальну прозорість і ефективність глобальних ланцюгів поставок, що особливо актуально для міжнародних корпорацій та великих ритейлерів. Ця градація наочно ілюструє, як вибір логістичної моделі впливає на конкурентоспроможність бізнесу в сучасних умовах ринку.

Однак навіть найсучасніші логістичні моделі, такі як 4PL і 5PL, не можуть повністю усунути ризики, властиві глобальним ланцюгам поставок. Саме тому інтеграція стратегічного управління ризиками стає критичною складовою ефективної логістичної політики. Від перебоїв із



напівпровідниками до геополітичних конфліктів – бізнеси стикаються з численними загрозами, які вимагають продуманих стратегій мінімізації втрат (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Стратегії управління ризиками в міжнародній товарній логістиці**

| Стратегія           | Визначення                                                                                  | Зниження ризиків | Збільшення витрат | Час впровадження |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|------------------|
| Стратегічні запаси  | Створення резервних запасів критичних компонентів для запобігання перебоям.                 | 40-50%           | 15-20%            | 3-6 місяців      |
| Диверсифікація      | Розподіл постачальників/виробництва по різних регіонах для зменшення залежності.            | 35-45%           | 10-15%            | 6-12 місяців     |
| Регіоналізація      | Локалізація ланцюгів поставок у межах одного регіону (наприклад, ЄС або Північної Америки). | 25-35%           | 20-25%            | 12-18 місяців    |
| Неокшорінг          | Поєднання офшорного та локального виробництва для балансу витрат і стабільності.            | 30-40%           | 15-30%            | 9-15 місяців     |
| Дуплікація ланцюгів | Створення паралельних ланцюгів поставок для критичних матеріалів.                           | 50-60%           | 25-40%            | 18-24 місяці     |
| Цифрова платформа   | Використання AI та Big Data для моніторингу ризиків у реальному часі.                       | 20-30%           | 5-10%             | 1-3 місяці       |
| Страховання ризиків | Фінансове покриття збитків через спеціалізовані поліси (наприклад, від простою).            | 15-25%           | 5-15%             | 1-2 місяці       |

*Джерело: Складено автором на основі даних [52].*

Аналіз даних таблиці демонструє, що найбільш ефективними за рівнем зниження ризиків (50–60%) є стратегії дуплікації ланцюгів поставок і створення стратегічних запасів, проте вони ж вимагають і найбільших інвестицій (25–40% зростання витрат) та тривалого часу на впровадження (до 2 років). На противагу цьому, цифрові інструменти (AI, блокчейн) і страхування пропонують швидкі рішення (1–3 місяці) з мінімальним

збільшенням витрат (5–15%), але їх ефективність обмежена 20–30% зниженням ризиків.

Вибір оптимального способу товарних перевезень безпосередньо впливає на вартість продукції, терміни поставок та загальну ефективність ланцюга поставок. Сьогодні бізнеси стикаються з низкою викликів, які роблять вибір логістичних стратегій особливо складним. Це робить необхідним глибоке розуміння переваг та недоліків різних видів транспорту для прийняття оптимальних управлінських рішень (табл. 3.3).

*Таблиця 3.3*

**Порівняльна ефективність видів міжнародних товарних перевезень**

| Критерії             | Морські перевезення          | Авіа перевезення                | Залізничні перевезення          | Авто перевезення     | Мультимодальні перевезення  |
|----------------------|------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|----------------------|-----------------------------|
| Швидкість доставки   | 20-45 днів                   | 1-7 днів                        | 10-20 днів                      | 2-10 днів            | 7-25 днів                   |
| Вартість (дол. США)  | Низька (0.5-3/кг)            | Дуже висока (4-10/кг)           | Середня (1.5-5/кг)              | Середня (2-6/кг)     | Оптимальна (1-4/кг)         |
| Вантажопідйомність   | Дуже висока (до 24 000 TEU)  | Обмежена (до 100 т)             | Висока (до 1000 т)              | Середня (до 25 т)    | Гнучка (залежно від виду)   |
| Оптимальна дистанція | >1,000 км                    | Будь-яка                        | 500-5,000 км                    | <800 км              | 300-3,000 км                |
| Приклад застосування | Масові товари (нафта, зерно) | Термінові вантажі (медикаменти) | Міжнародні поставки Європа-Азія | Регіональні поставки | Комплексні ланцюги поставок |

*Джерело: Складено автором на основі даних [53].*

Сучасний міжнародний товарообмін потребує комплексного підходу до вибору логістичних рішень, що ґрунтується на аналізі множинних факторів. Як демонструють дані, жоден вид транспорту не є універсально ідеальним – кожен має свої переваги та обмеження. В умовах постійної мінливості ринкового середовища, успішні компанії – це ті, які здатні гнучко комбінувати різні види транспорту, враховуючи як економічні показники, так і стратегічні фактори стійкості. Майбутнє міжнародної логістики належить інтегрованим,

технологічно підкованим та екологічно орієнтованим рішенням, що дозволяють забезпечувати надійність поставок у будь-яких умовах.

Згідно з даними Logistics Cluster ООН за 2023 р., ключовими адаптаційними заходами стали перехід на мультимодальні маршрути, що включають Чорноморські порти, залізничний транспорт і подальший транзит через Польщу, а також стандартизація гуманітарних вантажів відповідно до норм UNHRD [54]. Емпіричні дані, наведені компанією McKinsey у 2023 р., підтверджують ефективність такого комбінованого підходу. Компанії, які вдало поєднують стандартизацію з адаптацією, досягають зниження логістичних витрат на 15-28 відсотків. Однак дослідження Christopher за 2023 рік виявляють існування певного парадоксу: хоча стандартизація дозволяє знизити витрати на 12-18 відсотків, повна відмова від адаптації може збільшити операційні ризики на 23-40 відсотків, особливо для таких чутливих товарів, як харчові продукти [55].

Ключові стратегії зменшення ризиків:

Створення стратегічних запасів – дослідження MIT Center for Transportation & Logistics виявили, що оптимальний рівень безпечних запасів для ключових матеріалів збільшився з традиційних 15-20% до 25-35%. Такі компанії як Toyota, які підтримували запаси напівпровідників на рівні 30%, змогли уникнути зупинки виробництва під час кризових періодів. Хоча витрати на зберігання в середньому зросли на 18%, ці витрати були більш ніж компенсовані 45-процентним зниженням втрат від простоїв виробництва:

- оптимальний рівень безпечних запасів збільшився з 15-20% до 25-35% для критичних компонентів;
- компанії, які підтримували запаси на рівні 30%, змогли уникнути зупинки виробництва під час криз;
- витрати на зберігання зросли в середньому на 18%, але втрати від простоїв скоротилися на 45% [56].

Диверсифікація постачальників – як свідчать дані Harvard Business Review (2023), 65% великих корпорацій створили альтернативні ланцюги поставок у відповідь на глобальні порушення:

- 65% великих корпорацій створили альтернативні ланцюги поставок;
- Apple збільшила кількість постачальників з 47 до 112 (+138%);
- середня відстань до постачальників скоротилася з 5,200 км до 3,800 км.

Паралельно спостерігається тенденція до скорочення середньої відстані до постачальників з 5,200 км до 3,800 км, що свідчить про процес регіоналізації ланцюгів поставок [57].

Інноваційні підходи до управління ризиками – зокрема, використання цифрових двійників ланцюгів поставок, згідно з дослідженнями Gartner, дозволяє компаніям зменшити час реагування на порушення на 60% та протестувати до 25 кризових сценаріїв за тиждень. Технологія блокчейн, реалізована в платформі TradeLens компаніями Maersk та IBM, показала свою ефективність у скороченні часу виявлення проблем у ланцюгах поставок з 7 днів до 2 годин, а також у зниженні кількості суперечок із постачальниками на 40%.

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації ефективна товарна логістика є ключовим фактором конкурентоспроможності міжнародних компаній. Від вибору логістичної моделі (1PL–5PL) до інтеграції передових технологій (AI, IoT, блокчейн) залежить не лише скорочення витрат, а й швидкість реагування на ринкові виклики. Найбільший потенціал мають 4PL- та 5PL-рішення, які забезпечують комплексне управління ланцюгами поставок із максимальною прозорістю. Компаніям варто інвестувати в цифрові інструменти, щоб підвищити ефективність та мінімізувати ризики.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де споживачі очікують швидкої та зручної доставки, інтеграція мультиканальних підходів до логістики останньої милі стає необхідністю для компаній, зокрема для таких глобальних брендів, як Макдональдс. Наприклад, компанія NXTPoint Logistics реалізувала проект, що включав інтеграцію традиційних кур'єрських компаній

з мультиканальними рішеннями, такими як доставка через мобільні додатки та онлайн-платформи. 60% підприємств у США використовують мультиканальні маркетингові стратегії, що свідчить про зростаючу популярність цього підходу [procurementtactics.com](http://procurementtactics.com)]. (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Порівняння традиційної та мультиканальної логістики**

| Критерій                                        | Традиційна логістика        | Мультиканальна логістика               |
|-------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------|
| Середній час доставки                           | 3–5 днів                    | 1–2 дні                                |
| Середня вартість доставки (дол. США)            | 8–12 за одиницю             | 5–8 за одиницю (оптимізація маршрутів) |
| Рівень задоволеності клієнтів (%)               | 72                          | 89                                     |
| Ефективність управління запасами (%)            | 75 (часті надлишки/дефіцит) | 92 (автоматизований моніторинг)        |
| Відсоток компаній, що використовують підхід (%) | 40 (традиційні мережі)      | 60 (USA, 2025)                         |
| Прогноз зростання ринку (%)                     | 3,5 річних                  | 12,4 річних (до 2028)                  |
| Використання AI та автоматизації (%)            | 25 компаній                 | 68 компаній                            |

Джерело: Складено автором на основі даних [58].

Як показують статистичні дані, інтеграція різних методів доставки — від традиційних кур’єрських служб до автоматизованих платформ і мобільних додатків — дозволяє компаніям скорочувати час доставки на 50–60%, знижувати витрати на 20–35% та підвищувати рівень задоволеності клієнтів до 89%. Враховуючи, що ринок швидкої доставки зростає на 12,4% щорічно, а вже 60% компаній у США використовують мультиканальні стратегії, можна зробити висновок: майбутнє логістики належить гнучким, технологічно підкованим системам, здатним адаптуватися до динамічних потреб споживачів.

Сучасні автономні роботи-доставники перетворюють традиційні логістичні процеси, пропонуючи унікальні рішення для ключових викликів останньої милі. За даними останніх досліджень, ці технології вже демонструють вражаючі результати у різних куточках світу. Згідно з

дослідженням MarketsandMarkets (2023), глобальний ринок доставних роботів досягне 34 мільярдів дол. США до 2028 р, зі щорічним зростанням (CAGR) 31,5%. У Японії, де старіюче населення обмежує традиційну логістику, компанія 7-Eleven у партнерстві з Toyota тестує роботів Cue 3 – вони вже здійснили понад 20 000 доставок у тестовому режимі [59]. Ця ініціатива дозволила компанії не лише подолати кадрові обмеження, а й скоротити час доставки на 25-30% порівняно з традиційними методами. Аналогічно, ZMP Inc. розгорнула автономних кур'єрів у Токіо, які щодня обслуговують до 500 замовлень з точністю 98% [60]. Ці технології трансформують традиційну логістику, пропонуючи рішення для ключових викликів, таких як дефіцит робочої сили, високі витрати та екологічне навантаження.

Ключові переваги для міжнародних компаній:

- ефективність: Роботи працюють 24/7, скорочуючи час доставки на 25–50%;
- сучасні системи на основі ШІ демонструють точність навігації 99,5% у міських умовах;
- екологічність: Електропривідні моделі, такі як Panasonic's Nakobo, зменшують викиди на 90% порівняно з авто;
- масштабованість: Китайські компанії (Meituan, JD.com) використовують понад 5000 роботів щодня, обслуговуючи мільйони клієнтів [61].

Технологічний прогрес у галузі штучного інтелекту та комп'ютерного зору значно підвищив ефективність цих систем. За даними дослідження MIT Technology Review, сучасні роботи-доставники демонструють точність навігації на рівні 99,5% у міських умовах. Вони здатні успішно долати складні маршрути, уникаючи перешкод і адаптуючись до змін у навколишньому середовищі [62]. Китайські компанії, такі як Meituan і JD.com, вже активно використовують ці технології, щодня обслуговуючи мільйони замовлень за допомогою своїх автономних систем. Автономні роботи-доставники стають невід'ємною частиною сучасної логістики, пропонуючи компаніям

конкурентні переваги. Зростання ринку та успішні кейси в різних країнах свідчать про те, що ця тенденція лише посилюватиметься в найближчі роки.

Сьогодні мережа ресторанів McDonald's має унікальну можливість підвищити ефективність своєї логістики завдяки використанню сучасних технологій. Автономні роботи могли б стати ідеальним рішенням для оптимізації доставки продуктів між складами та закладами, а також для швидкої доставки готових страв клієнтам. Однією з перспективних сфер застосування є транспортування інгредієнтів. Середні та великі роботи, подібні до тих, що використовує Toyota, могли б забезпечувати регулярні поставки охолоджених продуктів, напоїв та упаковки. Такі системи можна інтегрувати з програмним забезпеченням для автоматичного планування маршрутів, що дозволить оптимізувати витрати та уникнути перебоїв у постачанні. Для клієнтської доставки можна запровадити компактні роботи, які вже успішно працюють у багатьох країнах. Вони здатні оперативно доставляти замовлення в радіусі кількох кілометрів від ресторану. Це особливо актуально для великих міст, де традиційні методи доставки часто стикаються з пробками та іншими труднощами. Зниження витрат на логістику, підвищення швидкості обслуговування та зменшення впливу на навколишнє середовище – лише частина з них. Крім того, інноваційний підхід до організації доставки може стати вагомим конкурентною перевагою.

## ВИСНОВКИ

У сучасних умовах глобалізації логістика відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності міжнародних компаній. Ефективне управління ланцюгами поставок, оптимізація витрат, швидкість доставки та гнучкість у реагуванні на ринкові зміни стають вирішальними чинниками у боротьбі за лідерство на міжнародній арені. Компанії, які інвестують у інноваційні логістичні рішення, не лише підвищують власну продуктивність, але й формують довгострокові переваги перед конкурентами. Таким чином, логістика перетворюється на стратегічний інструмент, що безпосередньо впливає на економічну стійкість та ринкову позицію міжнародних гравців.

Дослідження впливу міжнародної логістики на конкурентоспроможність компаній у глобальному ланцюгу поставок дозволило виявити ключові закономірності та тенденції, що формують сучасний ринок. Робота ґрунтується на комплексному аналізі теоретичних основ, практичних кейсів (зокрема діяльності McDonald's) та інноваційних підходів до оптимізації логістичних процесів. З теоретичної точки зору, міжнародна товарна логістика є стратегічним інструментом, що інтегрує управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Її ефективність визначається стандартизацією (ISO, Incoterms), управлінням запасами (JIT, VMI) та адаптацією до регіональних умов. Практичний аналіз показав, що McDonald's досягає високої ефективності завдяки поєднанню централізованого управління з локальною адаптацією. Наприклад, у стабільних ринках (США, ЄС) логістичні витрати становлять 6–7%, тоді як в Україні через війну вони зросли до 22%. У відповідь на кризові умови компанія збільшила частку локальних постачальників до 75%, перейшла на мобільні логістичні хаби та альтернативні маршрути, що підтверджує важливість гнучкості.

Оптимізаційні стратегії включають впровадження новітніх технологій: блокчейну, штучного інтелекту та автономних роботів-доставників, які дозволяють скоротити витрати на 20–40% і підвищити точність поставок.



Наприклад, роботи Starship Technologies скоротили час доставки на 25–50%. Крім того, управління ризиками через диверсифікацію постачальників, створення стратегічних запасів і використання мультимодальних перевезень знижує вразливість ланцюгів. У контексті екологічності електропривідні рішення, як-от Panasonic's Nakobo, зменшують викиди CO<sub>2</sub> на 90%, що відповідає глобальним трендам сталого розвитку.

У результаті сформульовано практичні рекомендації для компаній: інвестувати в цифровізацію (IoT, AI, аналітичні платформи), розвивати локальні ланцюги поставок для зменшення геополітичних ризиків, а також впроваджувати інноваційні рішення для “останньої милі” – як-от автономні роботи та мультиканальну доставку. У перспективі доцільно проводити подальші дослідження впливу нових технологій, зокрема квантових обчислень, на логістику, а також глибше вивчати адаптаційні стратегії для країн із нестабільним середовищем, таких як Україна. Загалом, результати дослідження підкреслюють: успіх у глобальній конкуренції на пряму залежить від здатності компаній інтегрувати інновації, забезпечити гнучкість і стратегічно управляти логістикою. Досвід McDonald's доводить, що навіть у кризових умовах можна зберегти ефективність через адаптацію та використання сучасних рішень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Страка М. Логістика розподілу та постачання. Cambridge Scholars Publishing. 2019. С. 41–49.
2. World Bank. Торговельна логістика в умовах непевної глобальної економіки. 2023. URL: [https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/LPI\\_2023\\_report\\_with\\_layout.pdf](https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/LPI_2023_report_with_layout.pdf) (дата звернення: 13.05.2025)
3. Chopra, Sunil, and Peter Meindl. Understanding the Supply Chain. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. 2019. № 8. С. 3-26.
4. П'єр Д. А. Міжнародна логістика: управління операціями міжнародної торгівлі. Cicero Books. 2022. № 6. С. 5–30.
5. Dudczyk, P., Dunston, J., & Crosby, G. V. Blockchain Technology for Global Supply Chain Management: A Survey of Applications, Challenges, Opportunities & Implications. IEEE Access. 2024. № 12. С. 8–20.
6. Мізрак, Ф. Управління ризиками та кризами в логістичному секторі: Комплексний аналіз стратегій та пріоритезація за допомогою методу АНР. Журнал міжнародних соціальних та стратегічних досліджень Меріс. 2023. № 7. С. 114–148.
7. FAO. The State of Food and Agriculture: Moving Forward on Food Loss and Waste Reduction. 2019. URL: <https://www.fao.org/3/ca6030en/ca6030en.pdf> (дата звернення: 20.05.2025)
8. Офіційний сайт WTO. World Trade Report: Economic Resilience and Trade. URL: [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/wtr21\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr21_e.pdf) (дата звернення: 23.05.2025)
9. Supply Chain Dive. McDonald's Supply Chain Strategy: Stockpiling Frozen Food Post-COVID. 2019. URL: <https://www.supplychaindive.com/news/mcdonalds-supply-chain-strategy-stockpiling-frozen-food-post-covid/561231/> (дата звернення: 26.05.2025)
10. Ohnsman, A. How DHL is Testing Self-Driving Trucks to Solve the Driver Shortage. Forbes. 2021. С. 1–5.
11. Allianz Global Corporate & Specialty (AGCS). Container Forecaster Annual Review. Allianz. 2022. URL: <https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/commercial/commercial/reports/AGCS-Container-Forecaster-Annual-Review-2022.pdf> (дата звернення: 26.05.2025)
12. Singh, J. Concepts of Inventory and Related Technical Terminologies: A Literature Review. ResearchGate. ResearchGate. 2022. С. 6–20. URL: [https://www.researchgate.net/profile/jagdeep-singh-69/publication/363208885\\_concepts\\_of\\_inventory\\_and\\_related\\_technical\\_terminologies\\_a\\_literature\\_review/links/631172b21ddd4470212ae654/concepts-of-inventory-and-related-technical-terminologies-a-literature-review.pdf](https://www.researchgate.net/profile/jagdeep-singh-69/publication/363208885_concepts_of_inventory_and_related_technical_terminologies_a_literature_review/links/631172b21ddd4470212ae654/concepts-of-inventory-and-related-technical-terminologies-a-literature-review.pdf)
13. Янгайло, Т. Вплив ефективності логістики на ефективність торгівлі та економічне зростання: глобальне порівняльне дослідження. Economia Aziendale Online. 2024. № 4. С. 733–756.

14. Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М. Логістика: Теорія та практика. Навч. посіб. – К: Центр учбової літератури. 2019. С. 30 – 50
15. Afr. J. Bus. Manage. A meta-synthesis of trade logistics influence on international trade. African journal of business management. 2021. № 10. С. 283-290
16. Офіційний сайт ISO. Контейнери серії 1 для вантажів — класифікація, розміри та рейтинги. URL: <https://www.iso.org/standard/76912.html> (дата звернення: 27.05.2025)
17. Офіційний сайт ISO. Упакування — графічне маркування для обробки вантажів. URL: <https://www.iso.org/standard/59933.html> (дата звернення: 27.05.2025)
18. Batth, V. Toyota Motor Corporation: Just in Time (JIT) Management Strategy or Beyond?. Journal of Case Research. 2023. № 12. С. 18–30.
19. Офіційний сайт ICC. Incoterms 2020: Правила використання національних та міжнародних торгових термінів. URL: <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-2020/> (дата звернення: 27.05.2025)
20. Christopher, M., Holweg, M. Supply Chain 4.0: How Digitalization and Automation are Transforming Global Logistics. Springer. 2017. С. 7–15.
21. Chopra, S., Meindl, P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. Pearson. 2021. С. 9–20.
22. Офіційний сайт FAO. Стан продовольства та сільського господарства: кроки вперед у зменшенні втрат та відходів харчових продуктів. URL: <https://www.fao.org/interactive/state-of-food-agriculture/en/> (дата звернення: 28.05.2025)
23. Офіційний сайт McDonald's Corporation. URL: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/home.html> (дата звернення: 28.05.2025)
24. Офіційний сайт McDonald's Corporation. URL: [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/2023%20Annual%20Report\\_vf.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/2023%20Annual%20Report_vf.pdf) (дата звернення: 28.05.2025)
25. Офіційний сайт World Bank. Індекс ефективності логістики 2023. URL: [https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/LPI\\_2023\\_report\\_with\\_layout.pdf](https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/LPI_2023_report_with_layout.pdf) (дата звернення: 28.05.2025)
26. Reuters. McDonald's Adapts Logistics in Ukraine. 2023. URL: <https://www.reuters.com/world/us-ukraine-officials-grab-some-mcdonalds-fries-celebrate-chain-kyiv-2023-09-06/> (дата звернення: 29.05.2025)
27. Офіційний сайт McDonald's Corporation. McDonald's переходить на продукцію МНР в Україні. URL: <https://www.poultryworld.net/the-industrymarkets/market-trends-analysis-the-industrymarkets-2/mcdonalds-switch-to-mhp-poultry-in-ukraine/> (дата звернення: 29.05.2025)
28. UNCTAD. Review of Maritime Transport. 2023. С. 18–50. URL: <https://unctad.org/webflyer/review-maritime-transport-2023> (дата звернення: 29.05.2025)

29. Drewry. Drewry World Container Index, 2021. С. 1–10. URL: <https://www.drewry.co.uk> (дата звернення: 29.05.2025)
30. McKinsey & Company. Диверсифікація глобальних ланцюгів поставок: можливості в Південно-Східній Азії. McKinsey & Company. 2024. С. 1–13.
31. Офіційний сайт World Bank. Індекс ефективності логістики. URL: <https://lpi.worldbank.org/> (дата звернення: 01.06.2025)
32. UNCTAD. Review of Maritime Transport. 2023. URL: <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2024> (дата звернення: 01.06.2025)
33. Офіційний сайт Drewry. Індекс контейнерних перевезень. URL: <https://www.drewry.co.uk/supply-chain-advisors/supply-chain-expertise/world-container-index-assessed-by-drewry> (дата звернення: 03.06.2025)
34. Офіційний сайт Statista. Аналіз глобального ринку логістики. URL: <https://www.statista.com/topics/2543/logistics-industry/> (дата звернення: 03.06.2025)
35. Офіційний сайт Trade Map. URL: <https://www.trademap.org/> (дата звернення: 03.06.2025)
36. Офіційний сайт World Bank. Індекс ефективності логістики (LPI). URL: <https://lpi.worldbank.org/international/global> (дата звернення: 04.06.2025)
37. Офіційний сайт McDonald's Corporation. Річні звіти McDonald's. URL: <https://corporate.mcdonalds.com> (дата звернення: 04.06.2025)
38. Yum! Brands. KFC, Pizza Hut Financial Data. 2023. URL: <https://www.yum.com/wps/portal/yumbrands/Yumbrands/> (дата звернення: 04.06.2025)
39. World Bank. Logistics Performance Index (LPI). 2023. URL: <https://lpi.worldbank.org/> (дата звернення: 05.06.2025)
40. Офіційний сайт Trade Map. URL: <https://www.trademap.org/> (дата звернення: 05.06.2025)
41. Офіційний сайт McDonald's Corporation. Річні звіти McDonald's. URL: [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/2023%20Annual%20Report\\_vf.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/2023%20Annual%20Report_vf.pdf) (дата звернення: 05.06.2025)
42. Cossu, J. An Analysis of McDonald's Localization Strategies and Cultural Adaptation. University of Padua. 2024. С. 7-33.
43. Офіційний сайт McDonald's Corporation. Річні звіти McDonald's. URL: <https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/MCD%202021%20Annual%20Report.pdf> (дата звернення: 05.06.2025)
44. Офіційний сайт McDonald's Corporation. Річні звіти McDonald's. URL: [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/2023%20Annual%20Report\\_vf.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/2023%20Annual%20Report_vf.pdf) (дата звернення: 06.06.2025)
45. Офіційний сайт World Bank. Fast Food Market Analyses. 2023. URL: <https://straitsresearch.com/report/fast-food-market> (дата звернення: 06.06.2025)

46. McDonald's Corporation. Річні звіти McDonald's.2019. URL: <https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/2019%20Annual%20Report.pdf> (дата звернення: 06.06.2025)
47. Statista. Revenue of McDonald's Corporation from 2005 to 2023.2025. URL: <https://www.statista.com/statistics/208917/revenue-of-the-mcdonalds-corporation-since-2005/> (дата звернення: 07.06.2025)
48. McDonald's Corporation. Річні звіти McDonald's.2023. URL: [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/2023%20Annual%20Report\\_vf.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/2023%20Annual%20Report_vf.pdf) (дата звернення: 07.06.2025)
49. Євтушенко В. Імпортна картопля, сир та курка: чому 40% продуктів український МакДональдз купує за кордоном?. Agroportal. 2022. URL: <https://agroportal.ua/agrocheck/zvidki-jizha/importna-kartoplya-sir-ta-kurka-chomu-40-produktiv-ukrajinskiy-makdonaldz-kupuye-za-kordonom> (дата звернення: 07.06.2025)
50. DHL. 4PL vs 3PL: Strategic Advantages. DHL Logistics Report. 2021. URL: <https://www.dhl.com/global-en/delivered/global-trade/3pl-vs-4pl-whats-the-difference-and-whats-right-for-you.html> (дата звернення: 07.06.2025)
51. Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP). Global Logistics Trends 2023. URL: <https://cscmp.org/> (дата звернення: 07.06.2025)
52. MIT Center for Transportation and Logistics. Supply Chain Resilience. Massachusetts Institute of Technology. 2023. URL: <https://ctl.mit.edu/research/supply-chain-resilience> (дата звернення: 07.06.2025)
53. UNCTAD. Review of Maritime Transport: Global Liner Performance Report. 2023. URL: <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2023> (дата звернення: 07.06.2025)
54. United Nations Logistics Cluster. Ukraine Humanitarian Response Analysis. 2023. URL: <https://ucca.org/wp-content/uploads/2017/11/Flash-Update-UKRAINE-HUMANITARIAN-RESPONSE-2023-26-May-2023-4.pdf> (дата звернення: 07.06.2025)
55. Lee, S. Streamlining Modern Logistics Through Advanced Supply Chain Optimization. Number Analytics. 2025. URL: <https://www.numberanalytics.com/blog/streamlining-modern-logistics-supply-chain-optimization> (дата звернення: 07.06.2025)
56. MIT Center for Transportation & Logistics. Supply Chain Resilience Report. Massachusetts Institute of Technology. 2023. URL: <https://ctl.mit.edu/news/report-finds-supply-chain-sustainability-pressure-continues-unabated-2023> (дата звернення: 07.06.2025)
57. Harvard Business Review. Using Technology to Improve Supply-Chain Resilience. Harvard Business Publishing. 2023. URL: <https://hbr.org/2023/09/using-technology-to-improve-supply-chain-resilience>
58. Dropoff – Multi-Carrier Shipping Trends Procurement Tactics – Logistics Stats. 2025. URL: <https://www.dropoff.com/blog/multi-carrier-shipping/>

59. International Energy Agency (IEA). The Future of Urban Delivery Systems. (2023). URL: <https://www.iea.org/reports/the-future-of-urban-delivery-systems>
60. McKinsey & Company. The Future of Last-Mile Delivery. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics/our-insights/the-future-of-last-mile-delivery>
61. PricewaterhouseCoopers (PwC). Autonomous Delivery Robots: The Future of Last-Mile Logistics. 2023. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/transportation-logistics/publications/autonomous-delivery-robots.html>
62. MIT Technology Review. The Future of Urban Delivery Systems. Massachusetts Institute of Technology. 2023. URL: <https://www.technologyreview.com>