МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ УКРАЇНИ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЕКОНОМІКИ СПОРТУ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня магістра

за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт

освітньою програмою «Менеджмент у спорті»

на тему:

# «ЛОГІСТИКА В СИСТЕМІ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ»

здобувачки вищої освіти

другого (магістерського) рівня

Павлюк Анастасія Сергіївна

Науковий керівник: Харчук Т.В.

Доктор економічних наук, професор

Рецензент: Улан А.М.

Кандидат наук з фізичного виховання і спорту, доцент

Рекомендовано до захисту на засіданні

кафедри (протокол № ___ від ____20__ р.)

Завідувач кафедри: Харчук Т.В.

Доктор економічних наук, професор

_____

(підпис)

**Київ – 2025**

# ЗМІСТ

**ВСТУП……3**

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИКИ В СИСТЕМІ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ……6**

1.1. Сутність, мета та завдання логістики в системі спортивного менеджменту…6

1.2. Структура та види логістичних процесів у спортивному менеджменті……..21

1.3. Взаємозв'язок логістики та менеджменту у спортивній сфері……28

Висновки до розділу 1……...32

**РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ……34**

2.1. Методи дослідження……...……34

2.2. Організація дослідження……36

**РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА БАЗІ ДІЯЛЬНОСТІ ФСТ «СПАРТАК»……..……38**

3.1. Аналіз основних логістичних потоків……...……38

3.2. Поняття принципів логістики в системі організації діяльності……..40

3.3. Оцінка ефективності логістичного управління ФСТ «Спартак»……44

Висновки до розділу 3…….…….…….…….…….……48

**РОЗДІЛ 4. АНАЛІЗ ТА УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ НА БАЗІ ДІЯЛЬНОСТІ ФСТ «СПАРТАК»……50**

4.1. Формулювання ефективної концепції логістичного управління в ФСТ «Спартак» ……..……50

**ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ……...……58**

**ВИСНОВКИ…….……61**

**СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ……65**

**ДОДАТКИ……...…70**

# ВСТУП

Сучасний розвиток спортивної сфери характеризується високим рівнем конкуренції, динамічністю організаційних процесів та необхідністю раціонального використання ресурсів. У таких умовах логістика набуває особливого значення як інструмент стратегічного управління, що забезпечує ефективне функціонування спортивних організацій, оптимізацію матеріальних, фінансових, інформаційних і людських потоків. Її інтеграція у систему спортивного менеджменту дозволяє підвищити якість управлінських рішень, забезпечити стабільність діяльності, досягати високих спортивних результатів і зміцнювати конкурентоспроможність спортивних організацій.

**Актуальність теми дослідження** зумовлена потребою у науковому обґрунтуванні ролі логістики в системі управління спортивними організаціями. Ефективна логістична система сприяє узгодженню дій усіх структурних підрозділів, підвищенню результативності підготовчого процесу, організації змагань, раціональному використанню ресурсів, а також розвитку партнерських відносин із постачальниками, спонсорами та федераціями. У контексті сучасних економічних викликів саме логістика є тією ланкою, що поєднує стратегічні, організаційні та операційні аспекти спортивного менеджменту.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретичних і практичних аспектів логістики в системі спортивного менеджменту та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності логістичного управління на прикладі діяльності фізкультурно-спортивного товариства (далі – ФСТ) «Спартак». Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

– розкрити сутність, мету та основні завдання логістики в системі спортивного менеджменту;

– охарактеризувати структуру та види логістичних процесів у спортивній сфері;

– дослідити взаємозв’язок логістики та менеджменту в управлінні спортивними організаціями;

– здійснити аналіз основних логістичних потоків і принципів логістики у діяльності ФСТ «Спартак»;

– оцінити рівень ефективності логістичного управління в досліджуваній організації;

– розробити рекомендації щодо вдосконалення логістичної системи управління ФСТ «Спартак».

**Об’єктом дослідження** є логістичні процеси у системі спортивного менеджменту ФСТ «Спартак».

**Предметом дослідження** є організаційно-управлінські механізми реалізації логістики в діяльності спортивних організацій.

**Методологічну основу роботи** становлять системний, структурно-функціональний та аналітичний підходи, а також методи аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення, спостереження та анкетування. Дослідження проводилося на базі фізкультурно-спортивного товариства «Спартак», що стало безпосереднім об’єктом практичного аналізу. Респондентами виступили фахівці у сфері фізичної культури і спорту, які мають безпосереднє відношення до організації, управління та забезпечення спортивної діяльності. Загальна кількість респондентів склала 10 осіб, що забезпечило можливість отримати репрезентативні дані для конкретного спортивного середовища. Анкета містила 14 питань, структурованих у п’ять основних розділів, які охоплювали аспекти організації логістичних процесів, управління ресурсами, комунікацій, координації дій та оцінки ефективності логістичного управління.

**Наукова новизна роботи** полягає у комплексному підході до дослідження логістики як складової системи спортивного менеджменту, що розглядається не лише як інструмент матеріально-технічного забезпечення, а як стратегічний механізм управління спортивною організацією. У кваліфікаційній роботі на основі емпіричних даних діяльності ФСТ «Спартак» визначено особливості формування логістичних процесів у спортивній сфері, окреслено чинники, що впливають на їх ефективність, та обґрунтовано концептуальні засади оптимізації логістичного управління у спортивній організації. Розроблені практичні

рекомендації мають прикладне значення для вдосконалення системи менеджменту в спортивних структурах різних рівнів.

**Практичне значення кваліфікаційної роботи** полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для вдосконалення логістичних процесів у діяльності спортивних організацій, підвищення ефективності управлінських рішень та забезпечення сталого розвитку спортивної інфраструктури.

**Апробація результатів дослідження.** За результатами дослідження було підготовлено тези на тему «Сутність та значення логістики в системі спортивного менеджменту», опубліковані в збірнику наукових праць X Всеукраїнської науково-практичної Інтернет конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки», Полтава, 13.11.2025 рік.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота містить 5 таблиць, 4 рисунків, 2 додатки, список використаних джерел містить 51 найменування. Загальний обсяг роботи 75 сторінки.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИКИ В СИСТЕМІ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

## 1.1. Сутність, мета та завдання логістики в системі спортивного менеджменту

У сучасних умовах розвитку сфери фізичної культури і спорту логістика виступає невід'ємною складовою ефективного спортивного менеджменту. Вона забезпечує раціональне управління матеріальними, фінансовими, інформаційними та людськими потоками, спрямованими на досягнення високих спортивних результатів та оптимізацію управлінських процесів. Логістика у спорті охоплює широкий спектр завдань: від організації спортивних заходів і змагань до забезпечення команд ресурсами, транспортування інвентарю, управління спортивними спорудами та інформаційними потоками. Її роль особливо зростає в умовах підвищеної конкуренції та глобалізації спортивного ринку, коли ефективність управлінських рішень визначає не лише успіх конкретного клубу чи спортсмена, але й імідж країни на міжнародній арені.

Для початку розглянемо сутність «логістики» загалом. Вивчення логістики посідає надзвичайно важливе місце в умовах сучасного світу. Сьогодні діяльність підприємств значною мірою залежить від фахівців із логістики, які забезпечують ефективність виробництва та доставки продукції. Опановування логістики є ключовим етапом для задоволення цієї важливої бізнес-потреби та формування основ успішної професійної кар'єри. Без належно організованих логістичних процесів функціонування сучасного комерційного середовища було б неможливим. Сам термін «логістика» походить від грецького слова logistike, що означає «мислення, розрахунок, доцільність». Існує дві основні версії його походження: за першою, він утворений від грецького слова logistikos – «обчислювати, розмірковувати»; за другою – від французького loger, що перекладається як «постачати» або «розквартировувати». Серед інших версій походження трапляється також згадка про давньогерманське слово laubja, яке

означає «склад» або «зберігання» [1]. Поширеною є думка, що поняття логістики бере свій початок у Давній Греції, де логістами називали державних контролерів. У період Римської імперії цей термін уживався для позначення правил розподілу продовольства. Згодом поняття «логістика» набуло військового змісту – його почали розглядати як мистецтво управління збройними силами та забезпечення їх усім необхідним [2, с. 138].

Візантійський імператор Леонтій VI у своїй праці «Основи військового мистецтва» зазначав, що завданням логістики є забезпечення армії всім необхідним – її належне озброєння, організація, постачання військовими ресурсами, а також своєчасне задоволення потреб війська. Він наголошував, що логістика передбачає вміння правильно розраховувати час і простір, планувати пересування військ, оцінювати силу супротивника та відповідно розподіляти власні збройні сили. Таким чином, у Візантії IX–X ст. логістика розумілася як наука про організацію та управління матеріальним забезпеченням армії. Згодом, у XVIII–XIX ст., розвиток логістики продовжив військовий історик і теоретик Антуан Анрі Жоміні, якого вважають одним із перших авторів праць із цієї дисципліни. Він визначав логістику як «практичне мистецтво руху військ», підкреслюючи, що вона охоплює не лише перевезення, але й планування, управління, постачання, визначення місць дислокації військових частин, будівництво мостів і шляхів тощо [3]. У своєму відомому творі «Трактат про мистецтво війн» А. Жоміні розглядав логістику як одну з трьох основних галузей військової науки поряд із стратегією та тактикою [4]. Паралельно з військовим тлумаченням терміна сформувалося і його наукове значення. Німецький філософ, фізик і математик Готфрід Вільгельм Лейбніц уживав поняття «логістика» для позначення «математичної» або «формальної логіки». Таке трактування було офіційно закріплене на філософському конгресі в Женеві у 1904 році. Із середини 1950-х років термін «логістика» почав активно використовуватися в економічному контексті, насамперед у США, де з’явилося поняття «логістика підприємства». Американський економіст і системний аналітик Оскар Моргенштерн визначав її як частину науки про організацію та

економіку виробництва, що охоплює заготівельну, виробничу та збутову логістику. Приблизно через два десятиліття інтерес до логістики зріс у провідних країнах Західної Європи – Франції, Англії, Німеччині та Італії, де було започатковано системні наукові дослідження цього поняття [2, с. 138].

В Україні термін «логістика» вперше був ужитий видатним українським економістом і математиком Євгеном Слуцьким у контексті аналізу праксеології (з грец. – «діяльність», «справа»), тобто науки, що досліджує загальні умови, принципи та методи ефективної й раціональної людської діяльності. Це поняття він використав у своїй праці «Етюд до проблеми побудови формально-праксеологічних засад економіки» (1926 р.) [2, с. 138].

Науковці визначають чотири основні етапи становлення та розвитку логістики. Першим етапом є фаза старту логістики, яка бере початок у середині 1950-х років у США. У цей період логістика розглядалася як допоміжна функція, підпорядкована виробничим процесам, а її головною метою було забезпечення фізичної дистрибуції – ідентифікація окремих дій і етапів переміщення товарів. Наступним етапом стала фаза визначення й концептуалізації теорії логістики, що охоплює 1960-ті роки у США та початок 1970-х у Західній Європі. В цей час активно розвиваються наукові підходи до логістики, з’являються перші наукові праці та практичні приклади впровадження логістичних принципів у діяльність підприємств. Третій етап – це фаза зміни пріоритетів і формування основ інтегрованої логістики, що охоплює другу половину 1970-х – першу половину 1980-х років. Логістика починає сприйматися як системоутворюючий чинник ефективності управління, що інтегрує планування, організацію, управління потоками та координацію всіх логістичних процесів у єдину систему. Четвертий етап – це фаза динамічного розвитку логістики як інтегрованої глобальної концепції управління підприємством і системою ринкових зв’язків. Наприкінці 1980-х і в 1990-х роках логістика набуває широкого практичного застосування, стає невід’ємною частиною стратегії розвитку підприємств і відіграє ключову роль у формуванні конкурентних переваг [2, с. 138–139].

Історично розвиток логістики як практичної діяльності тісно пов’язаний із військовою сферою. Уже в першому тисячолітті нашої ери в багатьох країнах термін «логістика» асоціювався з управлінням перевезеннями, забезпеченням армії озброєнням, плануванням і постачанням військ матеріальними ресурсами, а також із контролем запасів. Логістичні принципи активно застосовувалися під час Першої та Другої світових воєн, коли ефективна організація постачання мала вирішальне значення для успіху військових операцій. Подібно до методів дослідження операцій, математичної оптимізації, мережевих моделей та інших інструментів прикладної математики, які довели свою ефективність у військовій галузі, логістика поступово почала впроваджуватися у сферу господарської діяльності й до 1970-х років XX століття набула широкого застосування в економіці [5, с. 97].

Деякі науковці та практики у сфері логістики вважають, що поняття «логістика» та «управління ланцюгами постачань» є синонімічними, тобто рівнозначними за змістом. Однак такий підхід не цілком відображає реальний стан речей у господарській практиці, адже концепція управління ланцюгами постачань, будучи логічним продовженням логістичної, має значно ширший зміст. На думку О. В. Горбенка, у вітчизняній науковій літературі ці поняття часто ототожнюються, оскільки обидва пов’язані з процесами перетворення матеріальних ресурсів та супутніх операцій. У такому контексті логістиці приписується надто широке значення – більше, ніж просто управління потоками матеріальних ресурсів. Водночас, на переконання дослідника, логістика охоплює переважно управління матеріальними потоками, тоді як управління ланцюгами постачань включає також фінансові, інформаційні та інші види потоків [6, с. 422]. Проте такий підхід видається не зовсім обґрунтованим, оскільки в реальній діяльності підприємств матеріальні потоки нерозривно пов’язані з фінансовими, інформаційними, сервісними, енергетичними та іншими потоками. Тому об’єктом логістики доцільно вважати всі види потоків загалом, незалежно від їх матеріального змісту [5, с. 97].

Логістика охоплює комплексний процес управління рухом ресурсів – від їхнього отримання і зберігання до транспортування в пункт кінцевого призначення. Управління логістичною діяльністю передбачає також пошук і оцінювання потенційних постачальників і дистриб'юторів з огляду на їхню ефективність та надійність. На думку Н. П. Резнік, С. В. Руденка та К. М. Пилипчук, логістика є процесом планування й реалізації раціонального транспортування та зберігання продукції від місця її походження до споживача. Основною метою логістики є забезпечення своєчасного, економічно обґрунтованого й ефективного задоволення потреб клієнтів [5, с. 97].

О. Б. Білоцерківський, П. В. Брінь, О. О. Замула та Н. В. Ширяєва визначають логістику як «процес планування та управління рухом матеріалів, комплектуючих і супровідних інформаційних потоків з метою прискорення загального обороту ресурсів і готової продукції як у межах підприємства, так і через його маркетингові канали. Основною метою цього процесу є забезпечення максимальної ефективності виконання замовлень та підвищення поточного і майбутнього прибутку організації» [13, с. 42]. На думку В. Г. Банька, логістика – це «наука, що охоплює планування, контроль і управління транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними й нематеріальними операціями, які здійснюються під час постачання сировини й матеріалів на виробництво, їх внутрішньої переробки та доставки готової продукції споживачу з урахуванням його потреб і вимог, а також передбачає передавання та обробку відповідної інформації» [14, с. 51]. Подібної точки зору дотримуються В. Н. Амітан і К. В. Мельникова, які розглядають логістику як «науку про планування, організацію, управління, контроль і регулювання переміщення матеріальних та інформаційних потоків у просторі й часі – від їх первинного джерела до кінцевого споживача» [15, с. 16; 16, с. 47].

Ю. С. Залознова та Н. В. Трушкіна у своїй науковій праці зазначають, що в літературі існує «три основні підходи до трактування поняття «логістика». Зокрема:

– перший підхід розглядає логістику як процес переміщення, який охоплює планування, управління, реалізацію та контроль просторово-часових змін товарів, що супроводжуються кількісними, якісними, асортиментними та сервісними перетвореннями. У межах цього підходу Американська рада з логістики визначає логістику як процес планування, реалізації та контролю ефективного й економічного переміщення та зберігання сировини, напівфабрикатів, готової продукції та відповідної інформації від місця походження до місця споживання відповідно до вимог клієнта. Європейська логістична асоціація пропонує схоже визначення, згідно з яким логістика охоплює організацію, планування, контроль і реалізацію процесів переміщення товарів – від моменту їх створення чи придбання до кінцевого споживача через виробничі та дистрибуційні ланки – з метою задоволення попиту ринку за мінімальних витрат і капіталовкладень;

– другий підхід акцентує увагу на життєвому циклі споживання продукції. Відповідно до визначення Міжнародного логістичного товариства Society of Logistics Engineers, логістика розуміється як допоміжна управлінська діяльність, що охоплює планування, контроль і регулювання, забезпечуючи ефективне використання ресурсів і оптимальну дію логістичних елементів на всіх етапах життєвого циклу продукту;

– третій підхід зосереджений на логістиці як на процесі організації та координації нематеріальних дій, спрямованих на ефективне надання послуг із дотриманням економічності та відповідності вимогам клієнтів» [10, с. 232–233].

На сучасному етапі розвитку науки спостерігається активне формування концептуальних підходів до розуміння сутності логістики, якими займаються як вітчизняні, так і зарубіжні науковці та практики. Аналіз наукових джерел свідчить про значну кількість тлумачень терміна «логістика», що ґрунтуються на різних теоретичних підходах і наукових школах. Сьогодні у фаховій літературі налічується понад 150 визначень цього поняття. Узагальнення існуючих трактувань дозволило систематизувати їх за класифікаційними ознаками та виокремити чотири основні блоки: логістика як наукова теорія, як вид діяльності,

як управлінський процес і як система управління взаємопов'язаними потоками (рис. 1.1).

**Рис. 1.1. Систематизація існуючих визначень «логістика»**

*Джерело: [10]*

Б. М. Мізюк та Н. І. Бойко зазначають, що логістика може розглядатися у двох основних вимірах: як теоретична концепція та як практичний інструмент управління. У межах першого підходу логістика трактується як інтеграційна система, що об'єднує всі етапи – від виробництва продукції до її реалізації й споживання – у єдиний комплекс взаємопов'язаних операцій, спрямованих на узгодження цілей і інтересів усіх учасників процесу. Другий аспект передбачає її застосування на практиці через управління реалізацією певних процедур, які здійснюються в межах визначених логістичною системою сфер діяльності [12, с. 4].

О. Ю. Кірюхіна зазначає, що всі існуючі визначення поняття «логістика» можна згрупувати за трьома основними напрямами, які відображають її багатогранну сутність. По-перше, логістика розглядається як напрям господарської діяльності, що передбачає управління матеріальними потоками у виробничій та збутовій сферах із метою забезпечення своєчасного постачання ресурсів. По-друге, як міждисциплінарний науковий напрям, спрямований на пошук нових способів підвищення ефективності руху матеріальних потоків. І, по-третє, як підприємницька концепція або особливий спосіб мислення, який

виступає творчим підходом бізнесмена до стратегічного розвитку свого бізнесу [11, с. 103–104].

Ю. С. Залознова та Н. В. Трушкіна зазначають, що, узагальнивши наукові підходи до визначення поняття «логістика», можна розглядати її як науку про управління потоками ресурсів – матеріальних, трудових, транспортних, інформаційних, фінансових тощо – у процесі здійснення комплексу взаємопов'язаних і послідовних логістичних операцій. До таких процесів належать: аналіз потреб і попиту споживачів, укладання контрактів із постачальниками, транспортними компаніями та клієнтами, матеріально-технічне забезпечення, складування ресурсів, виробництво продукції, формування запасів, обслуговування споживачів різних категорій, транспортування й збут готової продукції. Логістика також охоплює надання відповідних послуг, спрямованих на зниження витрат і мінімізацію втрат шляхом оптимізації потоків та вдосконалення інформаційної підтримки їх руху. У результаті це забезпечує підвищення якості обслуговування клієнтів, зростання прибутковості, покращення інвестиційної привабливості підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на національному й міжнародному ринках [10, с. 232].

Український науковець Н. В. Хвищун здійснив детальний аналіз наукових підходів до визначення поняття «логістика» та виокремив два основні напрями його тлумачення, які суттєво різняться між собою, проте відображають основні етапи еволюції цього поняття. Перший підхід визначає об'єктом логістики процес фізичного розподілу продукції або її рух від джерела сировини до кінцевого споживача. Другий підхід розглядає об'єктом логістики логістичний потік, що охоплює всю сукупність потокових процесів як у сфері виробництва, так і в обігу. У межах цього підходу предметом вивчення логістики виступають не лише матеріальні, але й фінансові, інформаційні, трудові та інші ресурси, що суттєво розширює сферу її застосування [11]. Крім того, у своїй роботі Л. С. Безугла, Н. І. Юрченко, Т. В. Ільченко, І. М. Пальчик та Д. В. Воловик

розкрили сутність логістики, визначили її принципи та основні функції (рис. 1.3) [18, с. 15].

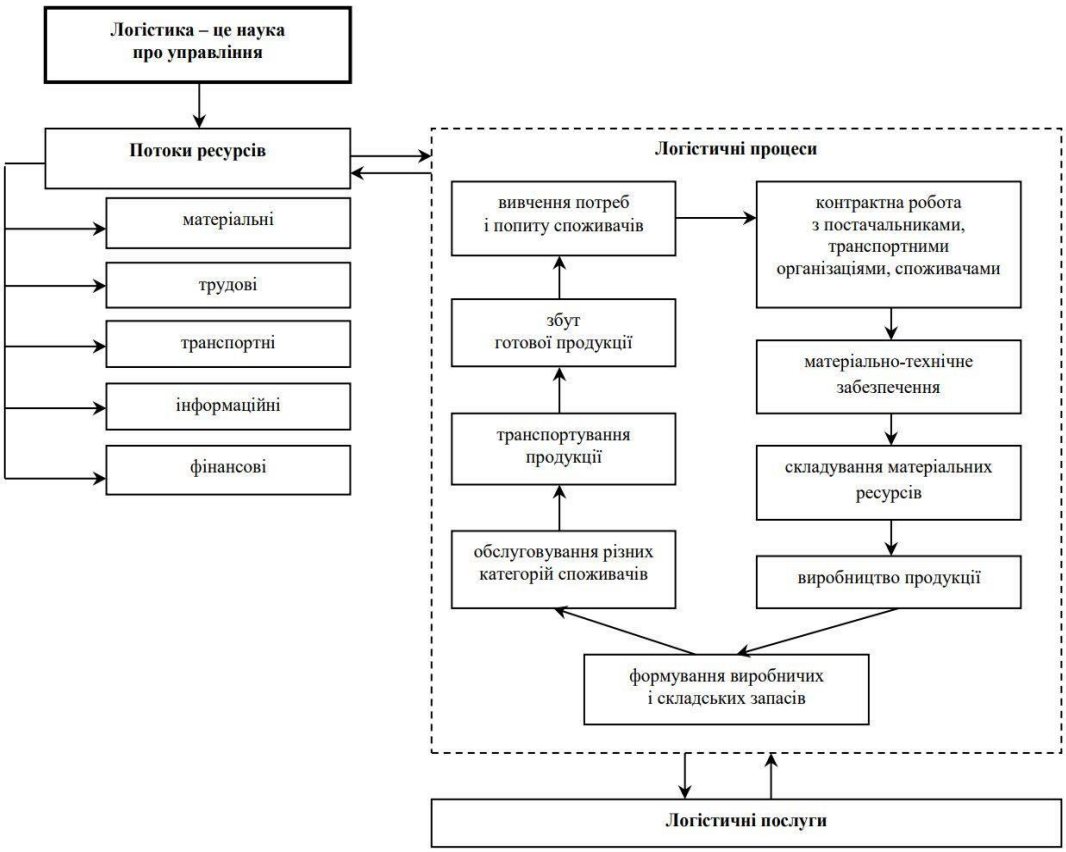


**Рис. 1.2. Взаємозв'язок елементів поняття «логістика»**

*Джерело: [10]*

До ключових завдань логістики належать такі напрями діяльності: управління ланцюгами постачання та контролем циклу замовлень; оптимізація транспортних витрат, розробка графіків і дотримання термінів доставки; ефективне управління запасами сировини й готової продукції; розвиток бізнес-процесів; впровадження систем автоматизації обслуговування; забезпечення стандартів здоров'я та безпеки; проведення аудиту інвентаризації та контролю запасів; організація безпечного транспортування товарів чи пасажирів до пункту призначення; виконання операцій із завантаження та розвантаження готової продукції; а також раціональне переміщення товарів, обладнання чи матеріалів на склад і зі складу [5, с. 98].

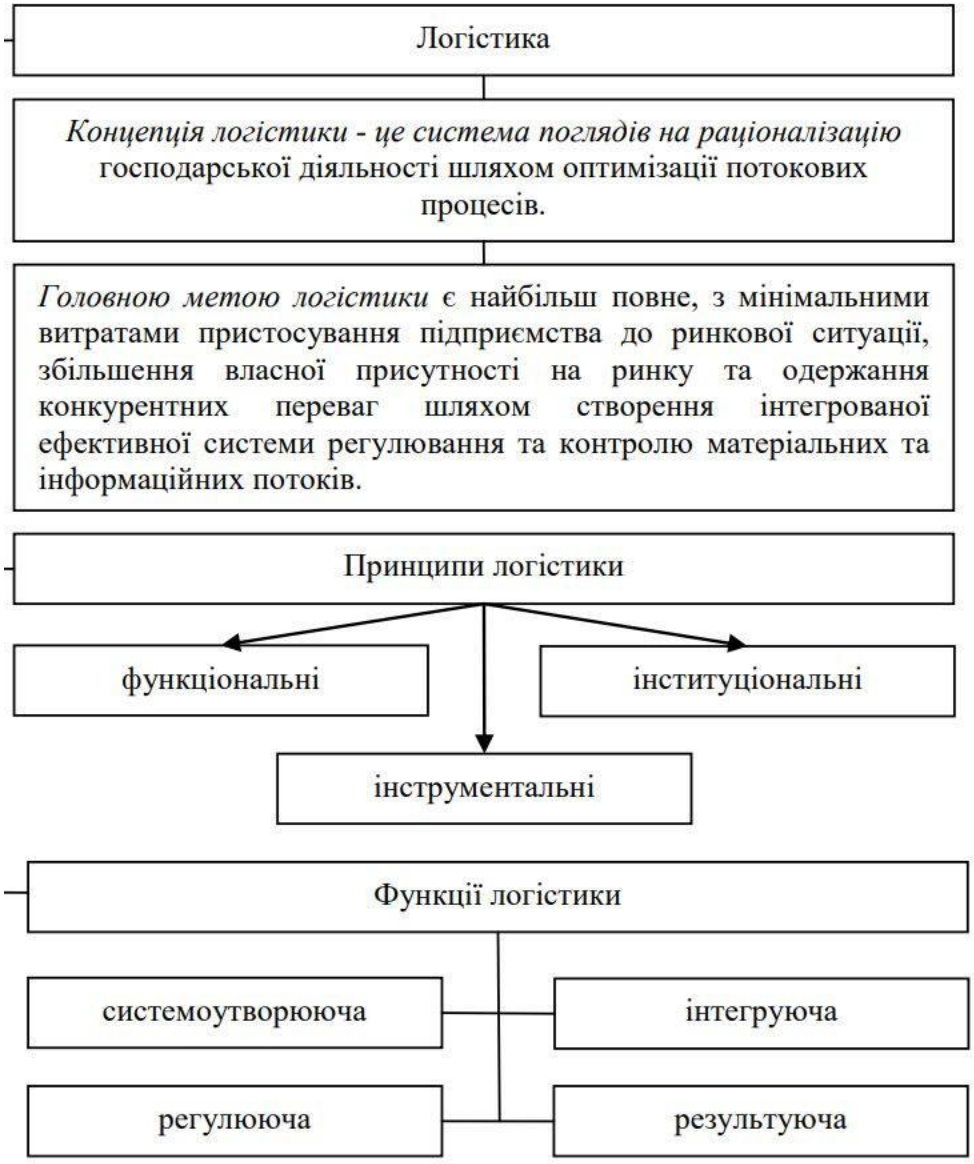


**Рис. 1.3. Елементи, що розкривають сутність логістики**

*Джерело: розроблено авторами на основі [19, с. 23; 20, с. 19; 21, с. 15]*

Процес побудови логістичної системи здійснюється поетапно, з дотриманням певної логічної послідовності: спочатку визначається головна мета системи, далі формуються її конкретні підцілі, встановлюються вимоги до функціонування системи, визначаються та структуруються її основні елементи. Наступним кроком є окреслення цілей кожного елемента, налагодження їх взаємодії та координації, після чого організовується узгоджене функціонування системи як єдиного цілого [7, с. 32].

Можна виокремити основні властивості логістичної системи та стратегії управління ланцюгом постачань. Тактичний рівень управління передбачає реалізацію таких завдань, як прогнозування попиту, планування виробництва та закупівель, визначення потреб у складських площах, обладнанні й персоналі, а також розрахунок необхідної кількості транспортних засобів. На оперативному рівні здійснюється розробка виробничих планів, маршрутизація перевезень, оперативне управління запасами та закупівлями, а також постійний моніторинг процесів. Головною метою тактичних і оперативних рішень є забезпечення ефективного функціонування всіх елементів ланцюга поставок — від виробника до кінцевого споживача, із постійним контролем і адаптацією системи.

Управління логістикою є складним і водночас фундаментальним процесом у побудові ланцюга постачань. Ключові компоненти логістичної системи формують узгоджений рух товарів між виробниками, дистриб'юторами та споживачами, визначаючи основний зміст логістичної діяльності. Ефективність управління логістикою значною мірою залежить від глибокого розуміння її основних складових, оскільки сучасні тенденції вимагають більш гнучких, швидких і технологічних процесів постачання. Так, до п'яти головних компонентів управління логістикою належать: планування, зберігання, складування та транспортування матеріалів, упаковка та утилізація, контроль запасів, транспорт, а також інформаційне забезпечення та контроль. Усвідомлення ролі кожного з цих елементів дає змогу ефективно вибудувати логістичну діяльність у межах ланцюга постачань [5, с. 99].

Система управління ланцюгом постачань має на меті підвищення прибутковості підприємства через зростання рівня сервісу, точності поставок і прогнозування попиту, а також зниження витрат за рахунок оптимізації запасів, ефективнішого використання ресурсів і вдосконалення логістичної інфраструктури. Сучасні цифрові технології та можливості обміну інформацією в режимі реального часу кардинально змінили бізнес-середовище, надаючи клієнтам і компаніям доступ до більшої кількості альтернативних товарів і послуг. Це сприяло появі нових каналів розподілу, які оптимізують процеси

створення вартості та роблять взаємозв'язки між учасниками ринку прозорішими. У таких умовах успіху досягають ті підприємства, які здатні оперативно отримувати та аналізувати інформацію, ефективно управляти ресурсами й формувати конкурентні стратегії постачання [5, с. 99].

Транспортування та складування становлять ключові складові логістичної діяльності. Управління процесом транспортування охоплює планування, оптимізацію та організацію використання різних видів транспортних засобів для переміщення товарів між складами, торговими об'єктами та кінцевими споживачами. Транспортна система є мультимодальною і може включати морський, повітряний, залізничний та автомобільний транспорт [9]. Процес управління транспортуванням має складний характер і передбачає планування маршрутів, оптимізацію завантаження транспортних засобів, управління замовленнями, проведення аудиту вантажів та здійснення розрахунків за перевезення. У межах цього процесу може також здійснюватися управління складською логістикою, зокрема контроль руху транспортних засобів у межах територій виробничих підприємств, складів та розподільчих центрів. Важливою складовою є управління взаєминами з перевізниками, оскільки саме від вартості їхніх послуг, рівня доступності транспорту та пропускної здатності залежить ефективність логістичних процесів і своєчасність доставки товарів [5, с. 100].

У наукових джерелах виділяють кілька рівнів (етапів) розвитку логістики на підприємстві, зокрема: етап становлення логістики як наукової дисципліни, початковий етап її розвитку, етап упровадження логістичних підходів, реалізації логістичної концепції та здійснення професійної логістичної діяльності [10, с. 230].

З оглядом на вище окреслене, можемо стверджено, що логістика в системі спортивного менеджменту – це комплексна діяльність, спрямована на раціональне управління матеріальними, фінансовими, інформаційними та людськими потоками у сфері спорту з метою досягнення найвищої ефективності організації спортивного процесу. Вона поєднує елементи менеджменту, економіки, маркетингу, транспорту та інформаційних технологій, що дозволяє

створити оптимальні умови для функціонування спортивних організацій [22, с. 64].

Сутність спортивної логістики полягає у забезпеченні взаємопов'язаної діяльності всіх учасників спортивного процесу — керівництва, тренерського складу, спортсменів, обслуговуючого персоналу, постачальників, партнерів та спонсорів. Головна ідея логістики — досягнення максимальної результативності при мінімальних витратах часу, ресурсів і коштів. У контексті спортивного менеджменту логістика спрямована на те, щоб кожен елемент системи — від підготовки спортсмена до організації міжнародних змагань — був підпорядкований спільній меті [22, с. 67]. Метою логістики в спортивному менеджменті є формування ефективного механізму управління потоковими процесами, які забезпечують підготовку, проведення та післязмагальне обслуговування спортивних заходів. Вона сприяє підвищенню якості управлінських рішень, раціоналізації використання ресурсів, зниженню витрат і ризиків, а також підвищенню конкурентоспроможності спортивних організацій [23, с. 167].

Можемо стверджувати, що логістика в системі спортивного менеджменту є багатофункціональною системою, яка інтегрує управлінські, економічні, інформаційні та соціальні процеси. Її завдання спрямовані не лише на оптимізацію ресурсного забезпечення спортивної діяльності, а й на створення умов для сталого розвитку спорту, підвищення його конкурентоспроможності та ефективності управління (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Основні завдання логістики в системі спортивного менеджменту**

| № | Напрям логістичної діяльності | Зміст завдання | Очікуваний результат / значення для спортивного менеджменту |
|---|---|---|---|
| 1 | **Організаційно-управлінський** | Планування, координація та контроль усіх логістичних процесів у спортивній організації; оптимізація взаємодії між підрозділами. | Забезпечення безперервності спортивного процесу, узгодженість дій усіх учасників. |

*Продовження табл. 1.1*

| | | | |
|---|---|---|---|
| 2 | **Матеріально-технічний** | Забезпечення команд і спортсменів інвентарем, екіпіруванням, транспортом, проживанням, харчуванням та ін. | Створення належних умов для тренувань і змагань; підвищення ефективності підготовки спортсменів. |
| 3 | **Інформаційно-аналітичний** | Управління інформаційними потоками, використання цифрових технологій для моніторингу, аналізу та прогнозування результатів. | Оперативне прийняття управлінських рішень на основі достовірних даних. |
| 4 | **Фінансово-економічний** | Оптимізація використання фінансових ресурсів, контроль витрат, формування бюджетів спортивних заходів. | Зменшення витрат, підвищення економічної ефективності функціонування організації. |
| 5 | **Транспортний** | Організація перевезень спортсменів, інвентарю, технічного обладнання; розробка маршрутів та графіків. | Своєчасне прибуття команд і вантажів, зниження логістичних ризиків і затримок. |
| 6 | **Інфраструктурний** | Планування, утримання та модернізація спортивних споруд і баз відповідно до вимог безпеки та стандартів. | Підвищення рівня комфорту, безпеки та привабливості спортивних об’єктів. |
| 7 | **Маркетингово-комунікаційний** | Організація рекламних, інформаційних та PR-заходів, взаємодія зі спонсорами та партнерами. | Підвищення іміджу спортивної організації, залучення фінансування та нової аудиторії. |
| 8 | **Соціально-психологічний** | Створення сприятливих умов для спортсменів і персоналу, формування позитивного мікроклімату. | Зростання мотивації, зменшення стресу, покращення командної взаємодії. |
| 9 | **Екологічний (сучасний аспект)** | Мінімізація негативного впливу логістичних процесів на довкілля (екотранспорт, переробка відходів). | Забезпечення сталого розвитку спорту та дотримання принципів "зелених" змагань. |

*Джерело: сформовано автором*

Узагальнення даних табл. 1.1, дозволяє стверджувати, що в системі спортивного менеджменту логістика виконує низку взаємопов’язаних завдань, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування спортивних організацій і підвищення результативності їх діяльності. Основні напрями логістичної діяльності охоплюють організаційно-управлінські, матеріально-технічні, фінансово-економічні, інформаційно-аналітичні, транспортні,

інфраструктурні, маркетингово-комунікаційні, соціально-психологічні та екологічні аспекти. Організаційно-управлінський напрям передбачає планування, координацію та контроль усіх логістичних процесів у межах спортивної організації. Завдяки цьому забезпечується узгодженість дій між структурними підрозділами, чіткий розподіл відповідальності та оптимізація управлінських рішень. Матеріально-технічна логістика зосереджується на своєчасному забезпеченні спортсменів інвентарем, екіпіруванням, транспортом, проживанням і харчуванням, що створює необхідні умови для якісної підготовки до змагань і тренувального процесу.

Фінансово-економічна складова логістики спрямована на ефективне використання ресурсів, оптимізацію бюджетів, контроль витрат та підвищення рентабельності спортивних заходів. Водночас інформаційно-аналітична логістика забезпечує збирання, обробку та передачу інформації для оперативного прийняття управлінських рішень. Використання сучасних інформаційних технологій сприяє підвищенню точності прогнозів і швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища. Особливе значення має транспортна логістика, адже своєчасне перевезення спортсменів, обладнання та інвентарю впливає на успішність участі у змаганнях. Інфраструктурна логістика забезпечує належне утримання, модернізацію та розвиток спортивних об’єктів відповідно до вимог безпеки й комфорту, що підвищує привабливість спортивних заходів для учасників і глядачів.

Маркетингово-комунікаційна логістика виконує функції координації рекламних, PR- та інформаційних кампаній, а також забезпечує взаємодію зі спонсорами й партнерами. Вона сприяє формуванню позитивного іміджу спортивної організації та залученню додаткових фінансових ресурсів. Соціально-психологічна логістика спрямована на підтримання сприятливого мікроклімату в колективі, мотивацію спортсменів і персоналу, що безпосередньо впливає на ефективність командної діяльності. У сучасних умовах розвитку спорту важливим стає екологічний аспект логістики, який полягає у впровадженні принципів сталого розвитку – використанні екологічного

транспорту, енергоефективних технологій і мінімізації відходів. Це відповідає світовим тенденціям «зелених змагань» і сприяє формуванню екологічної відповідальності спортивних організацій.

Як слушно зазначають І. В. Поручинська, В. І. Поручинський та А. М. Слащук, сучасний спорт є невід'ємною частиною соціального, культурного й економічного розвитку будь-якої держави. Його популярність постійно зростає, що виявляється у збільшенні кількості змагань з різних видів спорту, розширенні програм Олімпійських ігор і чемпіонатів світу, зростанні числа країн-учасниць, а також у вдосконаленні системи підготовки спортсменів і організації спортивних заходів. Проведення спортивної події є одним із ключових етапів у розвитку будь-якого виду спорту та вимагає ретельних логістичних розрахунків для забезпечення її успішності. Кожен учасник має своєчасно прибути до місця проведення змагань у належній фізичній формі, маючи при собі необхідне екіпірування та обладнання без затримок, втрат чи пошкоджень. Це покладає на організатора-логіста складне завдання – здійснити точні розрахунки та грамотно спланувати подію на високому рівні [23, с. 167].

Отже, логістика в системі спортивного менеджменту є стратегічним інструментом, що забезпечує ефективне функціонування усіх підсистем спортивної організації. Її сутність полягає в оптимізації процесів планування, постачання, транспортування, зберігання та розподілу ресурсів, необхідних для досягнення спортивних цілей. Основною метою логістики є створення умов для максимальної результативності спортивної діяльності при мінімальних витратах ресурсів. До головних завдань логістики у спорті належать: забезпечення своєчасного та безперебійного функціонування матеріально-технічної бази, координація дій різних структурних підрозділів, управління фінансовими та інформаційними потоками, підвищення рівня обслуговування спортсменів і глядачів. Раціональне впровадження логістичних принципів сприяє зростанню ефективності спортивного менеджменту, підвищенню конкурентоспроможності організацій та розвитку спортивної інфраструктури загалом.

## 1.2. Структура та види логістичних процесів у спортивному менеджменті

Логістичні процеси у спортивному менеджменті являють собою систему взаємопов'язаних дій, спрямованих на ефективне управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та людськими потоками, що забезпечують функціонування спортивної організації, команди або заходу. Їхня структура базується на принципах системності, інтеграції та оптимізації ресурсів, що дозволяє досягати високих результатів у спортивній діяльності при мінімальних витратах. В сучасних умовах розвитку спортивної індустрії логістичні процеси набувають особливої значущості, оскільки вони забезпечують координацію та синхронізацію діяльності всіх структурних підрозділів організації.

Структура логістичних процесів у спортивному менеджменті є багаторівневою системою, що охоплює взаємопов'язані напрями діяльності, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування спортивних організацій, клубів, команд і змагань. Кожен компонент цієї структури виконує специфічні функції, однак у сукупності вони формують єдину логістичну систему, яка забезпечує стабільність, результативність та конкурентоспроможність спортивної галузі. Зокрема:

1) Постачальницько-закупівельна логістика [29, с. 69]. Даний напрям охоплює процеси планування потреб, закупівлі, постачання та забезпечення спортивних організацій усім необхідним для їхньої діяльності: інвентарем, екіпіруванням, обладнанням, спортивною формою, медикаментами, продуктами харчування та технічними засобами. Вона включає аналіз ринку постачальників, формування замовлень, укладання договорів, оптимізацію обсягів закупівель та контролю якості поставок. Ефективність цього компоненту безпосередньо впливає на підготовку спортсменів і якість проведення змагань;

2) Виробнича логістика [30, с. 306]. У контексті спортивного менеджменту виробнича логістика пов'язана з організацією і координацією тренувального процесу, розподілом спортивних ресурсів, плануванням тренувальних графіків, використанням спортивних споруд, інвентарю та персоналу. Основною її метою

є оптимізація процесів підготовки спортсменів, що досягається завдяки раціональному використанню часу, простору та людських ресурсів. Виробнича логістика забезпечує безперервність спортивного процесу та узгодженість дій усіх його учасників;

3) Транспортна логістика [31, с. 166-167]. Даний компонент відповідає за організацію ефективного переміщення спортсменів, тренерів, обслуговчого персоналу, інвентарю та техніки між спортивними об’єктами, місцями тренувань, зборів та змагань. До її завдань входить планування маршрутів, вибір оптимальних видів транспорту, забезпечення своєчасності перевезень і дотримання вимог безпеки. У спортивному менеджменті транспортна логістика також враховує питання комфорту, витрат і часу в дорозі, що є особливо важливим для підтримання фізичної та психологічної готовності спортсменів;

4) Складська логістика [32, с. 128]. Вона охоплює організацію системи зберігання, обліку, контролю та технічного обслуговування спортивного інвентарю, екіпірування, медичних і харчових матеріалів. Складська логістика спрямована на створення раціональних умов зберігання, запобігання псуванню матеріалів, оптимізацію простору складів і забезпечення оперативного доступу до необхідних ресурсів. У сучасних спортивних організаціях активно впроваджуються автоматизовані системи управління складом (WMS), що підвищують ефективність контролю запасів;

5) Інформаційна логістика [33, с. 423]. Даний компонент є одним із ключових у системі сучасного спортивного менеджменту. Він передбачає збір, аналіз, обробку, зберігання та передачу інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. До інформаційних потоків належать дані про тренувальні показники спортсменів, фінансову діяльність клубів, маркетингові дослідження, аналітику глядацької аудиторії тощо. Розвиток цифрових технологій, зокрема систем ERP, CRM і big data-аналітики, дозволяє підвищити оперативність і точність управління логістичними процесами у спорті;

6) Фінансова логістика [34, с. 351]. Дана складова відповідає за управління грошовими потоками, бюджетування, контроль витрат і розподіл фінансових

ресурсів у межах спортивної організації. Її мета – забезпечення фінансової стабільності, ефективного використання коштів і залучення інвестицій у розвиток спортивної інфраструктури. Фінансова логістика включає планування фінансування змагань, оплату праці персоналу, витрати на транспорт і маркетинг, а також звітність перед спонсорами та державними структурами;

7) Сервісна логістика [35, с. 277]. Даний напрям охоплює комплекс послуг, що підтримують основну діяльність спортивних організацій. До них належать медичне, технічне, маркетингове, інформаційне та побутове обслуговування спортсменів і команд. Сервісна логістика також включає забезпечення безпеки під час проведення спортивних заходів, підтримку фан-зон, організацію харчування, проживання та комунікацій. Її ефективність визначає якість спортивного сервісу, рівень задоволеності учасників і репутацію спортивної організації.

*Таблиця 1.2*

**Структура логістичних процесів у спортивному менеджменті**

| **Компонент логістики** | **Основна мета** | **Основні функції** | **Приклади застосування у спортивному менеджменті** |
|---|---|---|---|
| Постачальницько-закупівельна логістика | Забезпечення спортивних організацій необхідними ресурсами | Планування потреб, закупівля інвентарю та обладнання, контроль якості постачань | Закупівля спортивного інвентарю, форми, харчування для команди |
| Виробнича логістика | Організація та оптимізація тренувального процесу | Планування тренувальних графіків, розподіл ресурсів, управління часом та простором | Координація тренувань спортсменів, використання спортивних споруд |
| Транспортна логістика | Забезпечення ефективного переміщення учасників та ресурсів | Планування маршрутів, організація перевезень, контроль безпеки | Перевезення спортсменів та обладнання на змагання або збори |
| Складська логістика | Організація зберігання та обліку ресурсів | Облік та контроль запасів, обслуговування інвентарю, оптимізація складських площ | Зберігання інвентарю та медичного обладнання, автоматизація складу |

*Продовження табл. 1.2.*

| | | | |
|---|---|---|---|
| Інформаційна логістика | Забезпечення управлінських рішень необхідною інформацією | Збір, обробка, аналіз та передача даних | Моніторинг показників спортсменів, аналітика глядацької аудиторії |
| Фінансова логістика | Ефективне управління фінансовими потоками | Планування та розподіл бюджету, контроль витрат | Фінансування змагань, виплата зарплат персоналу, контроль спонсорських коштів |
| Сервісна логістика | Надання додаткових послуг для підтримки спортивної діяльності | Медичне, технічне, маркетингове та побутове обслуговування | Організація харчування та проживання спортсменів, безпека під час змагань |

*Джерело: розроблено автором*

У сфері спортивного менеджменту логістичні процеси є ключовим елементом ефективного управління ресурсами, координації діяльності та забезпечення безперебійного функціонування спортивних організацій. Вони охоплюють комплекс дій, пов’язаних із плануванням, організацією, контролем та оптимізацією потоків матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів, а також людського потенціалу. Логістичні процеси у спорті класифікуються за різними критеріями, що дозволяє структурувати управлінську діяльність і підвищувати її ефективність. Зупинимось на основних (табл. 1.3).

*Таблиця 1.3*

**Класифікація логістичних процесів у спортивному менеджменті**

| **Критерій класифікації** | **Вид процесу** | **Характеристика та основні завдання** |
|---|---|---|
| **Напрямок руху потоків** | Внутрішні | Процеси всередині організації: управління тренуваннями, персоналом, обладнанням, внутрішні комунікації, документація. |
| | Зовнішні | Процеси взаємодії з зовнішнім середовищем: співпраця з партнерами, спонсорами, федераціями, постачальниками; організація участі у змаганнях, транспортна та готельна логістика. |
| **Часова характеристика** | Оперативні | Короткострокове планування: щоденне забезпечення тренувального процесу, контроль обладнання, організація перевезень, поточне управління персоналом. |

*Продовження табл. 1.3*

| | | |
|---|---|---|
| | Тактичні | Середньострокове планування: оптимізація ресурсів, планування участі у змаганнях, аналіз результатів тренувань, корекція програм підготовки. |
| | Стратегічні | Довгострокове планування: розвиток інфраструктури, залучення партнерів та спонсорів, формування іміджу, забезпечення конкурентоспроможності організації. |

*Джерело: розроблено автором*

Так, можемо стверджувати, що за напрямком руху потоків логістичні процеси поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні процеси охоплюють усі операції, що відбуваються безпосередньо всередині спортивної організації. До них належать управління тренувальним процесом, розподіл спортивного обладнання та інвентарю, забезпечення харчування та медичного супроводу спортсменів, організація внутрішніх комунікацій між структурними підрозділами та персоналом, а також ведення внутрішньої документації [18, с. 27]. Такий тип процесів спрямований на оптимізацію щоденної діяльності організації, забезпечення безперебійної роботи її служб і створення умов для досягнення високих спортивних результатів.

Зовнішні логістичні процеси, навпаки, формуються у взаємодії спортивної організації з її зовнішнім середовищем [18, с. 28]. Вони включають співпрацю з партнерами та спонсорами, організацію участі спортсменів у змаганнях різного рівня, взаємодію з федераціями та асоціаціями спорту, укладання договорів з постачальниками спортивного обладнання та інвентарю, а також забезпечення транспортної та готельної логістики під час виїзних заходів. Зовнішні процеси мають стратегічне значення, оскільки вони формують імідж організації, сприяють залученню фінансових ресурсів і створюють основу для стабільного розвитку спортивної структури на ринку спортивних послуг.

Не менш важливим критерієм класифікації логістичних процесів є їхня часова характеристика, що визначає горизонти планування та управління ресурсами. Відповідно до цього критерію виділяють оперативні, тактичні та

стратегічні процеси. Оперативні процеси мають короткостроковий характер і спрямовані на забезпечення повсякденної діяльності спортивної організації. Вони включають контроль за наявністю необхідного обладнання, планування тренувань, організацію щоденних перевезень спортсменів та координацію оперативних завдань персоналу. Тактичні процеси відображають середньострокове планування та охоплюють період від кількох тижнів до кількох місяців. Вони передбачають розробку планів участі спортсменів у змаганнях, оптимізацію використання ресурсів, управління запасами спортивного обладнання, аналіз результатів тренувальної діяльності та корекцію програм підготовки. Тактичний рівень дозволяє забезпечити ефективну координацію між внутрішніми і зовнішніми потоками та передбачити можливі зміни у середовищі, які можуть вплинути на діяльність організації.

Стратегічні процеси мають довгостроковий характер і орієнтовані на досягнення ключових цілей спортивної організації протягом років. Вони включають планування розвитку інфраструктури, залучення партнерів та спонсорів, формування позитивного іміджу, розвиток спортивних програм та забезпечення конкурентоспроможності організації на національному та міжнародному рівнях. Стратегічна логістика дозволяє передбачати майбутні потреби організації, створювати умови для стабільного зростання і забезпечувати довгострокову ефективність усіх видів діяльності.

Так, класифікація логістичних процесів у спортивному менеджменті за напрямком руху потоків і часовими характеристиками дозволяє системно підходити до організації управлінської діяльності. Вона забезпечує оптимальне поєднання внутрішніх та зовнішніх ресурсів, гарантує безперебійне функціонування організації та формує основу для досягнення стратегічних цілей у сфері спорту.

Таким чином, логістичні процеси у спортивному менеджменті є складною багаторівневою системою, що поєднує різні види діяльності з метою забезпечення ефективного функціонування спортивних організацій, підвищення їх конкурентоспроможності та досягнення високих спортивних результатів.

Ефективне планування, координація та контроль логістичних потоків дозволяють оптимізувати використання ресурсів, скоротити витрати часу та коштів, забезпечити своєчасне і якісне надання послуг спортсменам та персоналу, а також підвищити рівень задоволеності всіх учасників спортивного процесу. У свою чергу, інтеграція сучасних інформаційних технологій і аналітичних інструментів у логістичні процеси сприяє більш точному прогнозуванню потреб та прийняттю стратегічно обґрунтованих рішень, що, у свою чергу, зміцнює позиції спортивної організації на ринку послуг та підвищує її імідж на національному й міжнародному рівнях.

### 1.3. Взаємозв'язок логістики та менеджменту у спортивній сфері

Логістика та менеджмент у спортивній сфері виступають взаємодоповнюючими елементами управлінської системи, де кожен із них виконує специфічні функції, спрямовані на досягнення ефективності діяльності спортивних організацій, команд та проведення спортивних заходів. Менеджмент визначає загальну стратегію та оперативні цілі організації, встановлює пріоритети, координує ресурси та контролює реалізацію завдань, тоді як логістика забезпечує практичну реалізацію окреслених цілей через організацію матеріальних, інформаційних, фінансових і людських потоків.

Нами вже було розглянуто сутність логістики у спортивній сфері, проте, варто зазначити, що логістичні процеси у спортивному менеджменті охоплюють широкий спектр дій, які забезпечують безперебійну та ефективну діяльність спортивної організації. До них належить планування і забезпечення спортивного обладнання та інвентарю, що включає вибір, закупівлю, зберігання та своєчасне оновлення необхідних матеріалів для тренувань і змагань. Даний процес потребує чіткого прогнозування потреб, врахування специфіки різних видів спорту та координації з фінансовими та кадровими ресурсами організації. Транспортне забезпечення спортсменів і команд передбачає організацію безпечного та ефективного пересування на тренування, збори та змагання, що

включає вибір маршрутів, розклад руху, контроль витрат і забезпечення комфорту учасників. Постачання харчування та медикаментів є критично важливим для підтримки фізичного стану спортсменів, запобігання травмам та забезпечення швидкого відновлення після навантажень [38, с. 264].

Організація тренувального процесу як логістична функція включає координацію часу, місць проведення занять, розподіл тренерських та технічних ресурсів, а також інтеграцію специфічних потреб спортсменів. Підготовка та проведення спортивних заходів і змагань охоплює комплекс заходів, пов'язаних із плануванням місця та часу проведення, забезпеченням необхідного обладнання, організацією персоналу, контролем безпеки та взаємодією з партнерами й спонсорами [38, с, 265]. Кожна із даних сфер тісно пов'язана з управлінськими рішеннями менеджменту, адже лише своєчасне планування, контроль і координація дозволяють забезпечити їхню ефективність. Несвоєчасне або неефективне виконання логістичних функцій може негативно вплинути на спортивні результати, знизити продуктивність роботи організації, створити додаткові витрати та ризики, а також вплинути на імідж та конкурентоспроможність спортивної структури. Так, логістика у спорті є практичним механізмом реалізації управлінських рішень, що забезпечує стабільне та ефективне функціонування організації.

Зі свого боку, менеджмент визначає стратегічні та тактичні рамки логістичних процесів, формуючи чіткі критерії планування, контролю та оцінки їх ефективності. Ключовою функцією менеджменту є прийняття управлінських рішень, які встановлюють пріоритети розподілу ресурсів, терміни виконання завдань та стандарти обслуговування. Менеджмент також відповідає за організацію взаємодії між підрозділами всередині організації та зовнішніми партнерами, такими як спонсори, постачальники чи спортивні федерації, забезпечуючи скоординованість дій і відповідність поставленим цілям [37, с. 40].

Слід додати, що менеджмент визначає критерії оцінки ефективності логістичних рішень, контролює виконання планів і приймає коригувальні заходи у разі відхилень. Через ці функції забезпечується системність і передбачуваність

логістичних процесів, а також оптимізація використання ресурсів. Іншими словами, менеджмент задає рамки та умови, у межах яких логістика реалізує практичні процеси, перетворюючи стратегічні цілі організації на конкретні результати, підвищуючи ефективність роботи та стабільність функціонування спортивної системи [37, с. 45].

Взаємозв'язок логістики та менеджменту у спортивній сфері проявляється через системний підхід до управління спортивними процесами, який забезпечує комплексну координацію діяльності організації та ефективне використання всіх ресурсів (табл. 1.4). Такий підхід дозволяє досягати стратегічних і тактичних цілей спортивних організацій, забезпечує стабільність та передбачуваність у функціонуванні, а також підвищує якість організації спортивної діяльності. Зокрема:

1) Своєчасність і надійність забезпечення ресурсами є ключовим аспектом інтеграції логістики та менеджменту. Логістика гарантує, що матеріальні ресурси (спортивне обладнання, інвентар, спортивна форма), фінансові ресурси та людські ресурси (спортсмени, тренери, адміністративний персонал) будуть доступні у необхідний час, у потрібному обсязі та з дотриманням оптимальних витрат. Дане включає планування постачання, організацію транспортних потоків, забезпечення харчуванням і медикаментами, а також управління інфраструктурою спортивних об'єктів. Завдяки окресленому спортивні процеси не зазнають перерв і можуть відбуватися без додаткових затримок або непередбачених витрат;

2) Оптимізація витрат та ефективність використання ресурсів досягається через взаємодію управлінських рішень менеджменту та практичних логістичних заходів. Менеджмент визначає бюджетні обмеження, пріоритети та стратегічні цілі організації, тоді як логістика реалізує ці рішення через планування маршрутів постачання, контроль запасів, раціональне розподілення трудових і матеріальних ресурсів. Даний підхід дозволяє мінімізувати втрати, забезпечити економію часу та фінансів і підвищити загальну продуктивність спортивної організації;

3) Координація всіх підрозділів та учасників процесу є ще одним важливим аспектом інтеграції логістики та менеджменту. Вона забезпечує узгоджену роботу тренерського складу, спортсменів, адміністративного персоналу, медичного обслуговування та зовнішніх партнерів, включаючи спонсорів і постачальників. Системна взаємодія дозволяє швидко реагувати на зміни у розкладі тренувань, турнірів або змагань, а також уникати дублювання функцій і недоцільного витрачання ресурсів;

4) Підвищення конкурентоспроможності спортивних організацій є безпосереднім результатом ефективної взаємодії менеджменту та логістики. Завдяки скоординованому підходу організація здатна оперативно адаптуватися до змін у спортивному середовищі, впроваджувати інноваційні методи підготовки спортсменів, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечувати високий рівень організації спортивних заходів. Зазначене сприяє досягненню високих результатів у змаганнях, зміцненню репутації організації та залученню нових партнерів і ресурсів.

*Таблиця 1.4*

**Основі аспекти взаємозв'язку логістики та менеджменту у спортивній сфері**

| Аспект взаємозв'язку | Зміст | Роль менеджменту | Роль логістики |
|---|---|---|---|
| Своєчасність і надійність забезпечення ресурсами | Забезпечення доступності матеріальних, людських та фінансових ресурсів у необхідний час і в потрібному обсязі | Встановлює пріоритети, планує потреби, контролює виконання | Організовує постачання, транспорт, управління запасами, забезпечення інфраструктури |
| Оптимізація витрат та ефективність використання ресурсів | Раціональне використання ресурсів і мінімізація втрат часу та фінансів | Визначає бюджетні обмеження, стратегічні та оперативні цілі | Планує маршрути постачання, контролює запаси, раціонально розподіляє ресурси |
| Координація підрозділів та учасників процесу | Узгоджена робота всіх учасників: тренери, спортсмени, адміністрація, партнери | Формує загальну стратегію, встановлює правила взаємодії | Забезпечує практичну організацію роботи, взаємодію підрозділів, контроль процесів |

*Продовження табл. 1.4*

| | | | |
|---|---|---|---|
| Підвищення конкурентоспроможності | Здатність організації ефективно реагувати на зміни, впроваджувати інновації та досягати високих результатів | Визначає пріоритети розвитку, стратегічні цілі, інноваційні напрями | Реалізує ефективні логістичні рішення, забезпечує безперервність процесів, підтримує інновації на практиці |

*Джерело: розроблено автором*

Таким чином, логістика та менеджмент у спортивній сфері утворюють тісно інтегровану систему, у межах якої кожен елемент виконує взаємодоповнювальні функції. Логістика виступає ключовим інструментом реалізації управлінських стратегій, забезпечуючи планування, організацію, контроль і оптимізацію руху матеріальних, інформаційних, фінансових та людських ресурсів. Менеджмент, у свою чергу, визначає стратегічні та тактичні цілі організації, встановлює пріоритети, координує діяльність усіх структурних підрозділів і здійснює контроль ефективності логістичних операцій. Така взаємодія дозволяє не лише забезпечити безперебійну роботу ресурсів і максимальну результативність спортивної діяльності, а й підвищити якість надання послуг спортсменам, тренерам та учасникам спортивних заходів. Крім того, інтеграція логістики та менеджменту сприяє підвищенню конкурентоспроможності спортивних організацій, формуванню позитивного іміджу, залученню партнерів і спонсорів, а також створенню умов для сталого розвитку та довгострокового планування. Завдяки комплексному підходу до організації логістичних процесів можливо оптимізувати внутрішні та зовнішні потоки ресурсів, зменшити витрати часу та фінансових засобів, а також оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що особливо актуально у динамічній сфері спорту.

## Висновки до розділу 1

У першому розділі дослідження було розглянуто теоретико-методичні аспекти логістики в системі спортивного менеджменту. Було визначено сутність логістики як комплексної системи управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, що забезпечують ефективне функціонування спортивних організацій. Встановлено, що основними цілями логістики у спортивному менеджменті є оптимізація ресурсів, підвищення ефективності організаційних процесів та забезпечення своєчасного виконання спортивних заходів.

Досліджено структуру та основні види логістичних процесів у спортивній сфері, зокрема управління постачанням, транспортуванням, зберіганням обладнання, організацією подій та інформаційними потоками. Було підкреслено, що кожен із цих процесів є важливою складовою ефективного функціонування спортивних організацій і безпосередньо впливає на якість надання послуг та досягнення спортивних результатів.

Проаналізовано взаємозв’язок логістики та менеджменту у спортивній сфері, що дозволяє зробити висновок про їхню взаємодоповнюваність. Логістика виступає інструментом реалізації стратегічних і тактичних завдань менеджменту, забезпечуючи ефективне планування, координацію та контроль ресурсів і процесів у спортивній організації. Теоретичний аналіз дозволив окреслити основи логістики в спортивному менеджменті та визначити її ключову роль у забезпеченні ефективності діяльності спортивних організацій. Дані висновки створюють основу для подальшого дослідження практичних аспектів застосування логістики у спортивному менеджменті.

# РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

## 2.1. Методи дослідження

Для проведення дослідження щодо логістичних процесів у спортивному менеджменті було використано комплекс методів, що дозволяє отримати як теоретичні, так і емпіричні дані. Основним методом збору інформації став метод опитування – анкетування, що забезпечує структурований збір інформації та дозволяє отримати кількісні й якісні дані про погляди, досвід та практичні дії респондентів.

Вибір анкетування обґрунтований кількома факторами:

– воно дозволяє швидко опитати цільову групу респондентів;

– дає можливість порівнювати відповіді різних фахівців за єдиними критеріями;

– дозволяє виявити тенденції, проблеми та потреби у сфері логістики спортивних організацій.

Основна мета опитування полягала у визначенні рівня обізнаності, ставлення та практичного застосування логістичних процесів, а також у виявленні основних проблем і напрямів удосконалення логістики у спортивному менеджменті.

В межах дослідження були поставлені такі завдання:

– з’ясувати, як респонденти розуміють поняття «логістика у спортивному менеджменті»;

– визначити, які логістичні процеси найчастіше застосовуються у спортивних організаціях;

– оцінити рівень ефективності логістичного забезпечення у спортивній сфері;

– виявити основні труднощі та проблеми у реалізації логістичних процесів;

– дослідити думку фахівців щодо шляхів удосконалення логістики у спорті;

– отримати емпіричні дані для подальшого аналізу й узагальнення у дипломній роботі.

Для більш глибокого аналізу питання логістики використовувались також додаткові допоміжні методи:

1) аналітичний метод. Даний метод полягав у вивченні наукової літератури, нормативних документів та практичних матеріалів спортивних організацій. За його допомогою досліджувалися сучасні підходи до логістики у спортивній сфері, аналізувалися дослідження українських та закордонних авторів, а також нормативні акти, що регулюють діяльність спортивних організацій. Аналітичний метод дозволив виявити ключові тенденції, проблемні аспекти та найкращі практики застосування логістики, що стало теоретичною основою для побудови анкети та формулювання завдань дослідження;

2) метод узагальнення. Метод узагальнення використовувався для систематизації та класифікації отриманих даних, як теоретичних, так і емпіричних. Він дозволив виділити спільні закономірності та тенденції у застосуванні логістичних процесів у спортивних організаціях, а також порівняти отримані результати з даними літератури та нормативними вимогами. Використання цього методу сприяло формуванню узагальнених висновків, які відображають реальний стан логістичного забезпечення у спортивній сфері;

3) структурний метод. Даний полягав у розподілі інформації за блоками, що відображають різні аспекти логістики у спортивному менеджменті. Такий підхід дозволив наочно організувати матеріал та провести поетапний аналіз: від загального розуміння логістики до конкретних організаційних аспектів і шляхів вдосконалення. Завдяки структурному методу дослідження отримало логічну послідовність, що полегшило формування висновків та рекомендацій.

На нашу думку, застосування окреслених допоміжних методів у поєднанні з основним методом опитування забезпечило більш комплексне та всебічне дослідження стану логістики у спортивних організаціях, дозволило глибше зрозуміти практичні проблеми та виробити науково обґрунтовані пропозиції щодо їх удосконалення.

## 2.2. Організація дослідження

Дослідження проводилося на базі фізкультурно-спортивного товариства «Спартак», що стало об’єктом дослідження. Респонденти – фахівці у сфері фізичної культури і спорту, які мають безпосереднє відношення до організації, управління та забезпечення спортивної діяльності. Загальна кількість респондентів склала 10 осіб, що забезпечило можливість отримати репрезентативні дані для конкретного спортивного середовища.

Анкета містила 14 питань, структурованих у п’ять основних розділів:

1) Загальні відомості – збір демографічної та професійної інформації про респондентів, включаючи досвід роботи, посаду та спеціалізацію;

2) Розуміння логістики у спортивному менеджменті – оцінка рівня обізнаності фахівців щодо основних понять та принципів логістики;

3) Організаційні аспекти логістики у спорті – вивчення застосування логістичних процесів, оцінка їх ефективності та виявлення проблемних аспектів у діяльності спортивної організації;

4) Шляхи вдосконалення логістики у спорті – збір пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності логістичного забезпечення спортивної діяльності;

5) Відкрите питання – надання респондентам можливості висловити власну думку, запропонувати інноваційні рішення або підкреслити проблеми, які не були охоплені структурованими запитаннями.

Процедура проведення опитування включала кілька етапів:

1) підготовка та тестування анкети на невеликій групі фахівців для перевірки зрозумілості питань. На початковому етапі було розроблено анкету, зміст якої відповідав меті та завданням дослідження. Питання формулювалися чітко, доступно й логічно, що сприяло однозначності відповідей респондентів. Для перевірки коректності формулювань та зрозумілості запитань анкету було апробовано на невеликій групі фахівців (2–3 особи), які мають досвід роботи у сфері спортивного менеджменту. За результатами тестування було внесено

незначні уточнення до формулювань окремих запитань з метою підвищення точності та зручності сприйняття;

2) безпосереднє анкетування респондентів у робочій обстановці, що забезпечувало чесність і відкритість відповідей. Після перевірки анкета була запропонована для заповнення фахівцям ФСТ «Спартак». Опитування проводилося в робочій обстановці, що сприяло створенню довірливої атмосфери та забезпечувало чесність, відкритість і природність відповідей. Респондентам гарантувалася анонімність, що підвищувало достовірність отриманих результатів. Опитування здійснювалося у письмовій формі та займало в середньому 10-15 хвилин;

3) збір анкет та їх систематизація для подальшого аналізу. На третьому етапі всі заповнені анкети були зібрані, перевірені на повноту та правильність заповнення. Анкети, у яких були пропущені відповіді або виявлені суперечності, підлягали перевірці й уточненню. Після цього матеріали були систематизовані за тематичними розділами анкети, що дозволило впорядкувати інформацію для подальшого опрацювання;

4) кодування та обробка даних, підготовка результатів для статистичного та якісного аналізу. Заключний етап передбачав кількісну та якісну обробку отриманих результатів. Відповіді респондентів було закодовано для подальшого статистичного аналізу, що дозволило обчислити частоту вибору певних варіантів, визначити тенденції та співвідношення. Паралельно здійснювався якісний аналіз – інтерпретація відкритих відповідей респондентів, виявлення найпоширеніших проблем та пропозицій щодо удосконалення логістики у спортивній сфері. На основі даного етапу сформовано узагальнені висновки, які стали основою для подальшого аналізу результатів у третьому розділі дослідження.

Отримані результати стали підґрунтям для аналізу стану логістичних процесів у спортивних організаціях, виявлення проблемних зон та формулювання рекомендацій щодо підвищення ефективності логістики у спортивному менеджменті.

# РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА БАЗІ ДІЯЛЬНОСТІ ФСТ «СПАРТАК»

## 3.1. Аналіз основних логістичних потоків

Ефективне функціонування будь-якої спортивної організації значною мірою залежить від раціональної організації логістичних процесів, які забезпечують узгодженість дій усіх структурних підрозділів, своєчасне постачання необхідних ресурсів, належне планування заходів, координацію персоналу та безперервність інформаційних і фінансових потоків. Логістика в спортивній діяльності виступає системоутворювальним елементом, що сприяє досягненню високої результативності, стабільності функціонування й ефективному використанню матеріально-технічного потенціалу.

Фізкультурно-спортивне товариство «Спартак» – це одна з найстаріших і найавторитетніших спортивних організацій в Україні, яка має багаторічний досвід у підготовці спортсменів, організації тренувальних процесів та проведенні змагань різних рівнів. Аналіз логістичних потоків у діяльності товариства дозволяє виявити сильні та слабкі сторони управління ресурсами, визначити рівень інтегрованості процесів і оцінити ефективність функціонування організаційної структури.

У межах дослідження встановлено, що логістична система ФСТ «Спартак» охоплює кілька ключових потоків: матеріальні, інформаційні, фінансові, транспортні, кадрові та документаційні.

Матеріальні потоки у діяльності ФСТ «Спартак» включають переміщення спортивного інвентарю, обладнання, форми, медикаментів, харчування для спортсменів, а також інших ресурсів, необхідних для тренувань і змагань. Їх організація здійснюється централізовано під керівництвом адміністрації та тренерського складу. Постачання ресурсів проводиться відповідно до затвердженого плану тренувань і календаря заходів. Разом із тим результати опитування показали, що система обліку й оновлення матеріальних засобів

потребує вдосконалення, зокрема шляхом впровадження автоматизованих засобів моніторингу залишків, стану обладнання та термінів його експлуатації.

Інформаційні потоки формують основу управлінських процесів і забезпечують ефективну координацію між адміністрацією, тренерським складом, спортсменами, партнерами та спонсорами. У ФСТ «Спартак» інформаційна логістика реалізується через традиційні канали комунікації – наради, звітність, електронну пошту, проте відсутність єдиної централізованої інформаційної бази ускладнює обмін даними між підрозділами. Запровадження інтегрованої цифрової системи управління логістикою (наприклад, ERP-рішень) дозволило б значно підвищити оперативність прийняття управлінських рішень і забезпечити прозорість усіх процесів.

Фінансові потоки в організації охоплюють надходження і витрати коштів, пов’язаних із закупівлею інвентарю, оплатою транспортних послуг, утриманням спортивних споруд, відрядженнями та медичним забезпеченням. Управління фінансами здійснюється на основі кошторису, затвердженого керівництвом, однак результати опитування свідчать, що обмежене фінансування є одним із головних стримувальних факторів розвитку логістичних систем у товаристві. Це вимагає пошуку додаткових джерел фінансування, залучення спонсорських коштів і оптимізації витрат.

Транспортні потоки відіграють ключову роль у забезпеченні мобільності спортсменів і команд. Вони охоплюють організацію перевезень на тренувальні збори, змагання та інші заходи. У ФСТ «Спартак» транспортна логістика функціонує задовільно, однак виявлено проблеми з плануванням маршрутів і координацією графіків виїздів, що іноді призводить до нераціонального використання ресурсів і часу.

Кадрові потоки включають процеси відбору, розподілу та управління персоналом – тренерами, адміністраторами, технічним і медичним персоналом. У межах організації кадрова логістика здійснюється відповідно до штатного розкладу, проте дослідження виявило потребу в підвищенні рівня компетентності працівників у питаннях планування й координації логістичних

операцій. Це свідчить про необхідність проведення навчальних семінарів і тренінгів із логістичного менеджменту для фахівців спортивної сфери.

Документаційні потоки забезпечують нормативне та адміністративне супроводження діяльності – складання звітів, планів, заявок, кошторисів, договорів і відряджень. На даний момент документообіг у ФСТ «Спартак» здійснюється переважно у паперовій формі, що значно уповільнює процеси контролю й ускладнює пошук необхідної інформації. Перехід до електронного документообігу є одним із ключових напрямів підвищення ефективності організаційної логістики.

Отже, результати аналізу показали, що найбільш розвиненими в діяльності ФСТ «Спартак» є матеріальні та транспортні потоки, які функціонують на стабільному рівні. Натомість інформаційні, кадрові та документаційні потоки потребують модернізації й цифрової трансформації. Впровадження сучасних логістичних технологій, автоматизація процесів управління запасами та документами, а також підвищення кваліфікації персоналу дозволять підвищити рівень логістичної ефективності, забезпечити прозорість управління та створити умови для сталого розвитку спортивної організації.

## 3.2. Поняття принципів логістики в організації діяльності ФСТ «Спартак»

Логістика в діяльності спортивних організацій ґрунтується на системі принципів, що визначають її структуру, спрямованість і ефективність функціонування. Принципи логістики виступають своєрідними орієнтирами, які забезпечують узгодженість усіх управлінських рішень, оптимізацію потоків ресурсів і досягнення стратегічних цілей організації. Для фізкультурно-спортивного товариства «Спартак» дотримання логістичних принципів має особливе значення, оскільки діяльність організації охоплює широкий спектр процесів – від матеріально-технічного забезпечення до кадрового та інформаційного управління.

Розглянемо деякі позиції науковців щодо принципів логістики. Так, зокрема, О. В. Мошкало «визначає такі основні принципи логістики:

1) Принцип повного охоплення – забезпечення логістичного обслуговування на всіх етапах ланцюга постачання: від постачальників і виробників до дистриб'юторів і кінцевих споживачів;

2) Принцип інтеграції – узгодження та взаємодія між усіма логістичними функціями (транспортування, зберігання, управління запасами) і внутрішніми підрозділами підприємства;

3) Принцип системності – сприйняття логістики як єдиної системи, у якій усі елементи взаємопов'язані та впливають на загальну ефективність;

4) Принцип орієнтації на клієнта – врахування потреб і очікувань споживачів для забезпечення високої якості обслуговування;

5) Принцип ефективності – раціональне використання ресурсів, скорочення витрат і оптимізація процесів задля досягнення максимальної результативності;

6) Принцип інноваційності – впровадження сучасних технологій і методів для вдосконалення логістичних процесів і підвищення конкурентоспроможності підприємства;

7) Принцип гнучкості – здатність оперативно адаптувати логістичну діяльність до змін зовнішнього та внутрішнього середовища;

8) Принцип стратегічного підходу – розгляд логістики як складової стратегічного управління, що сприяє досягненню довгострокових цілей підприємства;

9) Принцип партнерства – розвиток взаємовигідної співпраці з постачальниками, партнерами та іншими учасниками ланцюга постачання;

10) Принцип управління ризиками – виявлення, оцінка та мінімізація ризиків для забезпечення стабільності й безпеки логістичних процесів» [39, с. 74–75].

У своєму дослідженні В. Й. Ерфан, В. П. Андришин та В. Ю. Василина виділяють такі основні принципи логістики, «зокрема:

1) системний підхід – розгляд усіх елементів логістичної системи як взаємопов'язаних для досягнення спільних цілей, із оптимізацією функціонування системи в цілому;

2) принцип загальних логістичних затрат – урахування всієї сукупності витрат і прагнення до їх мінімізації;

3) принцип глобальної оптимізації – узгодження локальних цілей окремих ланок для досягнення загальної ефективності;

4) принцип злагодження та інтеграції – забезпечення взаємодії всіх елементів системи в управлінні потоками;

5) принцип моделювання та ІТ-підтримки – використання моделей і комп'ютерних технологій для аналізу й оптимізації процесів;

6) принцип виділення підсистем – урахування технічної, економічної, правової, кадрової та інших підсистем логістичного менеджменту;

7) принцип управління якістю – забезпечення надійності та високої якості роботи кожної ланки;

8) принцип персоніфікації – відповідність екологічним, соціальним та етичним вимогам;

9) принцип стійкості й адаптивності – здатність системи протистояти впливу зовнішніх факторів і швидко пристосовуватись до змін» [40, с. 78].

З огляду на вище окреслене, визначимо, що до базових принципів логістики у діяльності ФСТ «Спартак» можна віднести такі: системність, комплексність, оптимізацію, адаптивність, координацію, надійність, економічність і гнучкість.

Принцип системності передбачає розгляд усіх логістичних процесів як взаємопов'язаних елементів єдиної системи управління. У межах ФСТ «Спартак» це означає, що матеріальні, інформаційні, фінансові, кадрові та транспортні потоки мають бути узгоджені між собою, а їхня взаємодія повинна забезпечувати безперервність функціонування спортивного процесу. Системний підхід дозволяє уникати дублювання функцій, знижувати ризики неефективного використання ресурсів і забезпечувати чітку координацію дій між підрозділами.

Принцип комплексності полягає у забезпеченні взаємозв'язку між усіма ланками логістичного ланцюга — від постачальників спортивного обладнання до кінцевого користувача, яким виступає спортсмен чи тренер. У «Спартаку» цей принцип реалізується через централізоване управління постачаннями, планування спортивних заходів, облік інвентарю та контроль за фінансовими потоками. Комплексність забезпечує цілісність логістичної системи та сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Принцип оптимізації передбачає досягнення максимальної ефективності логістичних процесів при мінімальних витратах ресурсів. У контексті діяльності ФСТ «Спартак» оптимізація означає раціональне планування транспортних перевезень, мінімізацію простоїв, зменшення витрат на закупівлі та підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів. Для цього важливим є використання сучасних інструментів планування, автоматизованих облікових систем і методів аналітики.

Принцип адаптивності визначає здатність логістичної системи оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. У діяльності «Спартака» це проявляється у швидкому пристосуванні до нових умов організації змагань, змін у розкладі тренувань, фінансуванні чи матеріально-технічному забезпеченні. Гнучке управління дозволяє уникати збоїв у логістичному ланцюгу й підтримувати стабільність роботи організації.

Принцип координації спрямований на узгодження дій усіх учасників логістичного процесу. Для «Спартака» це означає ефективну взаємодію адміністрації, тренерів, постачальників, транспортних служб і фінансового відділу. Злагоджена координація сприяє чіткому розподілу функцій і відповідальності, підвищує ефективність комунікацій і скорочує час виконання завдань.

Принцип надійності гарантує стабільність і безперервність логістичних операцій. У спортивній сфері цей принцип має критичне значення, оскільки будь-яке порушення у постачанні або транспортуванні може негативно вплинути на підготовку спортсменів і результати змагань. Для ФСТ «Спартак» дотримання

цього принципу забезпечується ретельним плануванням, контролем постачань та створенням резервів матеріальних ресурсів.

Принцип економічності спрямований на досягнення максимальної ефективності при мінімальних витратах. Його реалізація у «Спартаку» відбувається шляхом раціонального використання коштів, пошуку альтернативних постачальників, оптимізації транспортних маршрутів і зменшення непродуктивних витрат. Раціональне використання фінансових ресурсів сприяє стабільності діяльності організації та підвищенню її конкурентоспроможності.

Принцип гнучкості передбачає можливість модифікації логістичних процесів залежно від потреб і умов діяльності. У ФСТ «Спартак» цей принцип проявляється у здатності швидко змінювати схеми постачання, графіки тренувань або форми організації заходів у відповідь на зовнішні виклики, такі як зміни у фінансуванні, вимоги федерацій чи непередбачувані обставини.

Таким чином, дотримання основних принципів логістики в організації діяльності ФСТ «Спартак» забезпечує цілісність і стабільність функціонування логістичної системи, сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами, покращенню комунікації між підрозділами та досягненню високих результатів у спортивній сфері. Системне впровадження цих принципів є основою для подальшої оптимізації логістичних процесів і підвищення конкурентоспроможності організації на ринку спортивних послуг.

### 3.3. Оцінка ефективності логістичного управління ФСТ «Спартак»

Оцінка ефективності логістичного управління у фізкультурно-спортивному товаристві «Спартак» базується на результатах анкетного опитування фахівців спортивної сфери, що дозволяє визначити реальний стан організації логістичних процесів, рівень їхньої інтеграції та готовність до вдосконалення. Основною метою опитування було з’ясування рівня розуміння

логістики, практичного її застосування, виявлення проблем у сфері логістики та визначення пріоритетних напрямів розвитку (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Оцінка ефективності логістичного управління у ФСТ «Спартак»**

| Показник | Результати | Коментар |
|---|---|---|
| Стать респондентів | Жінки – 70%, Чоловіки – 30% | Більшість з досвідом у спорті |
| Вік | 21–30 рр. – 30%, 31–40 рр. – 50%, 41–50 рр. – 20% | Переважно досвідчені фахівці |
| Посада | Тренери – 20%, Менеджери – 20%, Федерації – 60% | Комплексний погляд на логістику |
| Важливість логістики | 5 – 60%, 4 – 30%, 3 – 10% | 90% вважають ключовою |
| Практичне застосування | Системно – 40%, Частково – 50%, Рідко – 10% | Потрібна інтеграція процесів |
| Пріоритети логістики | Транспорт – 70%, Фінанси – 60%, Інформація – 50% | Транспорт і фінанси – критично |
| Проблеми | Недофінансування – 60%, Транспорт – 50%, Цифровізація – 40% | Ускладнюють координацію |
| Заходи вдосконалення | ІТ – 70%, Фінансування – 60%, Координація – 50% | Потрібна цифровізація і навчання |
| Загальна ефективність | Задовільна, із потенціалом | Впровадження технологій і оптимізація ресурсів підвищить ефективність |

*Джерело: розроблено автором*

Серед 10 респондентів, що брали участь у дослідженні, 70% становили жінки, а 30% — чоловіки. Така статева структура свідчить про те, що більшість опитаних мають досвід роботи у сфері фізичної культури та спорту, де значну частину персоналу традиційно становлять жінки. За віковими характеристиками, 30% респондентів належали до групи 21–30 років, 50% — 31–40 років, а 20% — 41–50 років. Це говорить про наявність у більшості учасників достатнього професійного досвіду, необхідного для усвідомленої оцінки логістичних процесів у спортивних організаціях. Усі опитані працюють у фізкультурно-спортивних організаціях або клубах. За посадовим статусом: тренери становлять

20%, менеджери чи адміністратори — 20%, а представники федерацій і асоціацій — 60%. Такий розподіл забезпечує комплексний погляд на логістику у спортивній сфері, оскільки включає як практиків, так і керівників, що приймають стратегічні рішення.

Респонденти одностайно (100%) визначили логістику у спорті як управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Це свідчить про високий рівень теоретичної обізнаності серед фахівців та розуміння логістики як інтегрованої системи управління ресурсами. Оцінка важливості логістики за 5-бальною шкалою показала, що 60% респондентів вважають її дуже важливою (оцінка «5»), 30% — важливою (оцінка «4») і лише 10% дали оцінку «3». Таким чином, 90% опитаних розглядають логістику як ключовий компонент ефективного спортивного менеджменту.

Щодо практичного застосування логістики у діяльності організацій, 40% респондентів зазначили, що логістичний підхід застосовується системно, 50% — частково, а 10% — рідко. Це свідчить про наявність потенціалу для вдосконалення системи логістики та стандартизації процесів, особливо у частині інтеграції різних видів потоків ресурсів та контролю за їх виконанням.

Опитані респонденти визначили пріоритетні логістичні процеси у спортивній діяльності: транспортну (70%), фінансову (60%), інформаційну (50%), матеріально-технічну (40%) та кадрову (30%) логістику. Такий розподіл показує, що забезпечення транспорту та фінансів є критично важливим для стабільного функціонування організацій, тоді як матеріальні та кадрові аспекти виконують підтримуючу роль, але потребують додаткового розвитку.

Серед основних проблем логістики, з якими стикаються спортивні організації, респонденти відзначили недостатнє фінансування (60%), нестачу транспорту (50%), відсутність цифрових інструментів управління (40%) та недостатню кваліфікацію кадрів у сфері логістики (30%). Ці фактори негативно впливають на оперативність прийняття рішень, координацію процесів та якість підготовки спортсменів до змагань.

Оцінка загального рівня логістичного забезпечення у регіоні показала, що 60% респондентів вважають його середнім, 30% — низьким, а лише 10% — високим. Це свідчить про наявність потенціалу для вдосконалення логістичної системи та необхідність розробки стратегій підвищення ефективності управління ресурсами.

Фахівці відзначили, що для підвищення ефективності логістичного управління доцільно впроваджувати IT-технології (70%), збільшувати фінансування (60%), покращувати координацію між організаціями (50%) та підвищувати кваліфікацію менеджерів (40%). Це підтверджує потребу у цифровізації процесів, автоматизації обліку, створенні єдиної інформаційної бази та розвитку професійного потенціалу персоналу.

Щодо ефективності впровадження логістичних рішень у спорті України сьогодні, 20% респондентів вважають їх достатньо ефективними, 50% — частково ефективними, а 30% оцінюють як малоефективні. У той же час 80% респондентів впевнені, що покращення логістики безумовно здатне підвищити рівень організації спортивних заходів, а ще 20% визнають частковий вплив цього чинника.

На основі проведеного опитування можна зробити кілька ключових висновків:

1) Респонденти добре усвідомлюють значення логістики у спортивному менеджменті, визнають її комплексний характер та вплив на ефективність роботи організацій.

2) Практичне застосування логістики у ФСТ «Спартак» є достатньо розвиненим у матеріально-транспортній сфері, але інформаційні, фінансові та кадрові потоки потребують оптимізації та інтеграції.

3) Основними бар’єрами ефективного логістичного управління є недостатнє фінансування, обмежені транспортні ресурси, відсутність цифрових технологій та нестача кваліфікованих кадрів.

4) Респонденти бачать основні напрями вдосконалення логістики у цифровізації процесів, підвищенні фінансування, покращенні координації та навчанні менеджерів.

Таким чином, ефективність логістичного управління ФСТ «Спартак» можна охарактеризувати як задовільну, із значним потенціалом для вдосконалення. Для підвищення ефективності системи доцільно впроваджувати сучасні інформаційні та аналітичні технології, оптимізувати фінансові та транспортні потоки, посилювати координацію між структурними підрозділами та підвищувати кваліфікацію персоналу. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню організаційної стабільності, результативності спортивної діяльності та конкурентоспроможності ФСТ «Спартак».

## Висновок до розділу 3

Проведене дослідження рівня логістичних процесів на базі діяльності ФСТ «Спартак» дозволило комплексно оцінити стан організації матеріальних, інформаційних, фінансових, транспортних, кадрових та документаційних потоків. Аналіз показав, що матеріальні та транспортні потоки функціонують на стабільному рівні, забезпечуючи безперервність тренувального процесу та проведення спортивних заходів. Водночас інформаційні, кадрові та документаційні аспекти потребують модернізації, зокрема через впровадження цифрових технологій, автоматизацію обліку та покращення координації між підрозділами.

Виявлено, що дотримання базових принципів логістики – системності, комплексності, оптимізації, адаптивності, координації, надійності, економічності та гнучкості – є необхідною умовою для ефективного управління ресурсами і підвищення результативності спортивної діяльності. Практичне опитування фахівців підтвердило високу значущість логістики у спортивному менеджменті та виявило основні проблеми: недостатнє фінансування, обмежені

транспортні ресурси, відсутність єдиної інформаційної бази та нестача кваліфікованих кадрів.

Отже, ефективність логістичного управління ФСТ «Спартак» можна оцінити як задовільну, із значним потенціалом для вдосконалення. Оптимізація процесів через цифровізацію, підвищення кваліфікації персоналу, покращення фінансових і транспортних потоків та посилення координації між підрозділами дозволить підвищити організаційну стабільність, результативність спортивної діяльності та конкурентоспроможність товариства.

# РОЗДІЛ 4. АНАЛІЗ ТА УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ НА БАЗІ ДІЯЛЬНОСТІ ФСТ «СПАРТАК»

## 4.1. Формулювання ефективної концепції логістичного управління в ФСТ «Спартак»

Аналіз результатів дослідження логістичних процесів у діяльності ФСТ «Спартак» дозволяє визначити основні напрями формування ефективної концепції логістичного управління, яка здатна забезпечити комплексне, системне та інтегроване управління всіма видами ресурсів спортивної організації. Висновки, отримані на основі опитування фахівців та оцінки основних логістичних потоків, свідчать про необхідність впровадження сучасних підходів, що поєднують організаційні, технологічні та кадрові аспекти.

Першим компонентом ефективної концепції логістичного управління ФСТ «Спартак» є системний підхід до управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та кадровими потоками, який передбачає комплексне, взаємопов’язане та узгоджене управління всіма ресурсами спортивної організації. Опитування фахівців показало, що респонденти надають пріоритет матеріально-транспортній та фінансовій логістиці, що відображає їх критичну роль у забезпеченні тренувального та змагального процесу: своєчасне надходження інвентарю, обладнання, транспортних засобів та фінансових ресурсів є необхідною умовою стабільного функціонування організації. Водночас інформаційні та кадрові потоки, за оцінкою респондентів, потребують значного удосконалення, оскільки їх недостатній рівень впливає на оперативність прийняття рішень, координацію між підрозділами та якість управлінських процесів.

Системний підхід передбачає інтеграцію всіх логістичних потоків у єдину організаційну систему управління, що забезпечує комплексне планування, контроль та оптимізацію ресурсів. Така інтеграція дозволяє не лише своєчасно забезпечувати матеріальними та фінансовими ресурсами всі структурні

підрозділи товариства, але й підвищувати професійний рівень персоналу через чітке розмежування відповідальності, стандартизацію процедур та впровадження механізмів координації. Впровадження системного підходу створює умови для ефективного взаємозв'язку всіх компонентів логістики: матеріального забезпечення, фінансування, інформаційного обміну та управління персоналом, що, у підсумку, підвищує оперативність управлінських рішень, зменшує втрати ресурсів та сприяє стабільному розвитку ФСТ «Спартак».

Другим важливим елементом ефективної концепції логістичного управління ФСТ «Спартак» є цифровізація логістичних процесів, яка передбачає впровадження сучасних інформаційних технологій у всі ключові аспекти управління ресурсами. Використання систем електронного документообігу дозволяє автоматизувати оформлення звітів, планів тренувань, фінансових документів та заявок на постачання, що значно скорочує час на обробку інформації та зменшує ймовірність помилок, пов'язаних із ручним веденням документації. Системи управління запасами забезпечують контроль наявності матеріальних ресурсів, їх стану та оптимізацію замовлень, що сприяє зниженню витрат і своєчасному забезпеченню спортсменів необхідним інвентарем та обладнанням. Аналітичні платформи дозволяють у режимі реального часу відстежувати фінансові потоки, ефективність використання ресурсів і координацію між структурними підрозділами.

Результати опитування підтвердили актуальність цифровізації: 70% респондентів вказали, що використання IT-технологій є одним із головних чинників підвищення ефективності логістики у спортивній сфері. Це свідчить про усвідомлення фахівцями необхідності модернізації процесів управління та інтеграції сучасних цифрових рішень у повсякденну діяльність організації. Впровадження цифрових інструментів не лише підвищує прозорість і контроль на всіх етапах логістики, а й сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень, оптимізації використання ресурсів та покращенню координації між різними підрозділами товариства. Цифровізація, таким чином, виступає

ключовим механізмом підвищення ефективності логістичного управління, забезпечуючи сучасний підхід до організації ресурсних, фінансових та інформаційних потоків і створюючи основу для подальшого розвитку ФСТ «Спартак» як конкурентоспроможної спортивної організації.

Третім компонентом ефективної концепції логістичного управління ФСТ «Спартак» є оптимізація фінансових та ресурсних потоків, яка спрямована на забезпечення раціонального використання матеріальних, фінансових та інших ресурсів спортивної організації. Результати опитування показали, що 60% респондентів відзначили недостатнє фінансування як один із ключових чинників, що обмежує розвиток логістичної системи та ускладнює реалізацію планів щодо забезпечення тренувального і змагального процесу. Неефективне управління фінансовими потоками може призводити до затримок у закупівлі спортивного інвентарю, обладнання, медикаментів та послуг, а також обмежує можливості організації щодо участі в змаганнях і спортивних заходах.

Для підвищення ефективності управління фінансами концепція передбачає активне залучення додаткових джерел фінансування, таких як спонсори, грантові програми та партнерські угоди. Це дозволить розширити можливості організації щодо забезпечення спортсменів необхідними ресурсами, підвищити рівень матеріально-технічної бази та забезпечити стабільність логістичних процесів. Крім того, оптимізація фінансових потоків включає створення прозорих механізмів планування та контролю витрат, що передбачає чітке визначення бюджетів підрозділів, контроль використання коштів у реальному часі та аналіз ефективності їх застосування. Запровадження таких механізмів дозволить уникнути непродуктивних витрат, підвищити фінансову дисципліну та забезпечити ефективний розподіл ресурсів між різними напрямами діяльності організації.

Четвертим ключовим елементом концепції ефективного логістичного управління ФСТ «Спартак» є підвищення кадрового потенціалу та професійної компетентності персоналу, що забезпечує здатність організації ефективно планувати, координувати та контролювати всі логістичні процеси. Результати

опитування показали, що 30% респондентів відзначили недостатню кваліфікацію персоналу у сфері логістичного менеджменту, що негативно впливає на оперативність прийняття управлінських рішень, узгодженість дій між структурними підрозділами та ефективність використання матеріальних, фінансових і транспортних ресурсів.

Для усунення цього недоліку концепція передбачає регулярне навчання та підвищення кваліфікації менеджерів, тренерів та адміністративного персоналу, що включає як внутрішні тренінги, так і участь у професійних семінарах, конференціях та навчальних програмах, спрямованих на опанування сучасних методів логістичного управління. Важливою складовою є також обмін досвідом між підрозділами, що дозволяє поширювати кращі практики організації логістики, стандартизувати процедури та підвищувати загальний рівень професійної компетентності персоналу. При цьому, підвищення кадрового потенціалу передбачає створення мотиваційної системи для працівників, що стимулює підвищення їх кваліфікації, ефективну роботу та активну участь у процесах оптимізації логістики. Впровадження таких заходів сприятиме формуванню високопрофесійного та компетентного колективу, здатного не лише ефективно виконувати свої функції, але й оперативно адаптуватися до змін у спортивній сфері, використовувати новітні технології та інноваційні підходи у логістичному управлінні.

П’ятим важливим аспектом ефективної концепції логістичного управління ФСТ «Спартак» є координація та інтеграція між структурними підрозділами та зовнішніми партнерами, що забезпечує цілісність управлінської системи та підвищує ефективність виконання логістичних операцій. Результати опитування показали, що 50% респондентів вважають за необхідне покращити рівень взаємодії між організаціями та спортивними федераціями, що свідчить про актуальність цього аспекту для розвитку спортивного менеджменту.

Координація передбачає чітке розподілення обов’язків між підрозділами всередині організації, визначення відповідальних за кожен логістичний процес, узгодження планів постачання матеріалів, транспортних перевезень, фінансових

операцій та кадрових ресурсів. Інтеграція зовнішніх партнерів, таких як федерації, асоціації, спонсори та постачальники, дозволяє забезпечити своєчасний обмін інформацією, узгоджене планування спільних заходів, а також уніфікацію процедур, що знижує ризик дублювання функцій та виникнення конфліктів у процесі управління. Розвинена координація та інтеграція сприяє підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, оскільки керівництво організації отримує актуальну та повну інформацію про стан матеріальних, фінансових і кадрових потоків, а також про хід виконання запланованих заходів. Водночас це створює умови для ефективного використання ресурсів, зменшення втрат, оптимізації часу та підвищення якості організації спортивних подій. Запровадження механізмів інтеграції та координації також передбачає розвиток єдиних комунікаційних платформ та процедур взаємодії, які дозволяють оперативно обмінюватися інформацією, відстежувати виконання завдань та контролювати результати. Такий підхід забезпечує не лише синхронізацію дій всередині ФСТ «Спартак», але й ефективну взаємодію з усіма зовнішніми учасниками спортивного процесу, що є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності організації та успішної реалізації стратегічних планів.

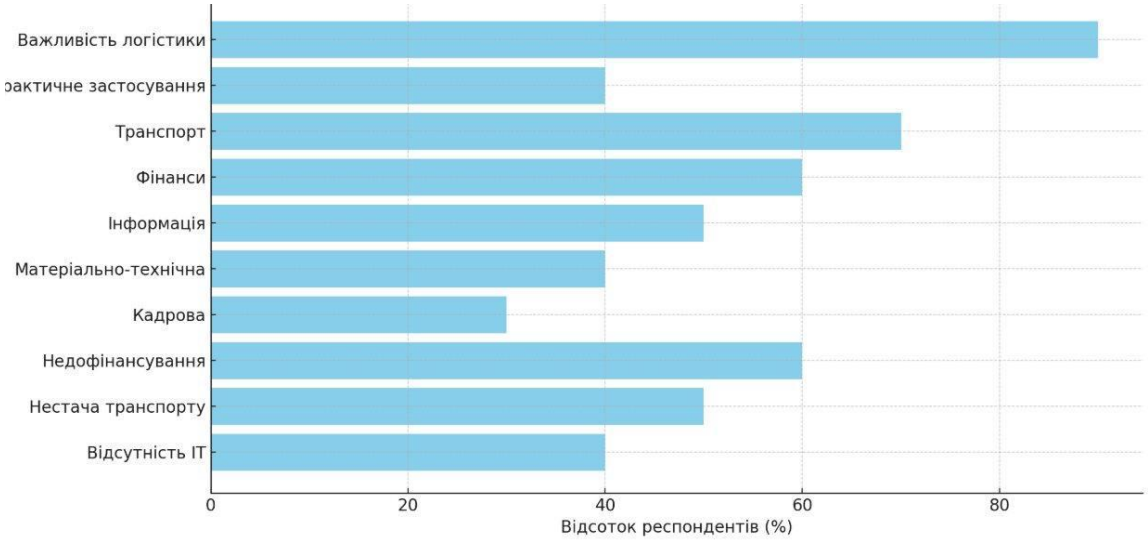


**Рис. 3.1 Ключові показники ефективності логістичного управління у ФСТ «Спартак»**

*Джерело: розроблено автором*

На основі аналізу емпіричних даних, отриманих у процесі опитування фахівців та оцінки логістичних процесів у діяльності ФСТ «Спартак» (рис. 3.1), можна виділити ключові принципи ефективної концепції логістичного управління, які формують основу сучасного підходу до організації ресурсів та процесів у спортивній організації. Зокрема:

1) Системність передбачає інтеграцію всіх логістичних потоків – матеріальних, інформаційних, фінансових та кадрових – у єдину організаційну систему. Такий підхід забезпечує взаємозв'язок і взаємодію всіх підрозділів, що дозволяє оптимізувати процеси постачання, планування та контролю, уникнути дублювання функцій і забезпечити ефективне використання наявних ресурсів.

2) Прозорість та контроль полягає у впровадженні електронних систем обліку, моніторингу та аналітики ресурсів. Завдяки цьому забезпечується можливість оперативного відстеження руху матеріальних і фінансових потоків, контролю за виконанням планів, виявлення неефективних витрат та прийняття обґрунтованих управлінських рішень у режимі реального часу.

3) Раціональне використання ресурсів орієнтоване на оптимізацію матеріальних, фінансових та транспортних потоків. Це включає ефективне планування закупівель, контроль витрат, забезпечення своєчасного постачання інвентарю та обладнання, а також раціональне використання транспортних засобів. Такий принцип дозволяє мінімізувати втрати, підвищити продуктивність та забезпечити стабільність функціонування спортивної організації.

4) Цифровізація управління передбачає застосування сучасних IT-рішень для обліку, планування та аналітики. Використання електронного документообігу, систем управління запасами та аналітичних платформ забезпечує інтеграцію інформаційних потоків, підвищує швидкість обробки даних та дозволяє приймати більш обґрунтовані та оперативні управлінські рішення. Результати опитування показали, що 70% респондентів вважають цифровізацію логістичних процесів одним із основних чинників підвищення ефективності спортивної організації.

5) Підвищення компетентності персоналу включає навчання, професійний розвиток та обмін досвідом менеджерів, тренерів і адміністративного персоналу. Це дозволяє підвищити кваліфікацію фахівців у сфері логістичного менеджменту, покращити координацію процесів та забезпечити більш ефективне управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками.

6) Координація та взаємодія передбачає забезпечення узгодженості дій між підрозділами організації та зовнішніми партнерами, такими як федерації, асоціації, спонсори та постачальники. Розвинена система взаємодії дозволяє своєчасно обмінюватися інформацією, планувати спільні заходи, уникати дублювання функцій та підвищувати оперативність прийняття управлінських рішень.

Отже, зазначені принципи формують цілісну, системно організовану основу логістичного управління ФСТ «Спартак», яка охоплює всі ключові аспекти функціонування спортивної організації та забезпечує інтеграцію матеріальних, фінансових, інформаційних і кадрових потоків. Вони спрямовані на оптимізацію використання ресурсів, підвищення ефективності управлінських процесів, розвиток професійного потенціалу персоналу та забезпечення узгодженості дій між структурними підрозділами та зовнішніми партнерами. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити стабільність і безперервність діяльності організації, а й підвищити її адаптивність до змін у зовнішньому середовищі, оперативність прийняття рішень та ефективність реалізації стратегічних завдань у сфері спортивного менеджменту.

Впровадження цієї концепції створює передумови для значного підвищення ефективності логістичного управління, що проявляється у скороченні часу на постачання та розподіл ресурсів, підвищенні прозорості фінансових і матеріальних потоків, забезпеченні своєчасності та високої якості виконання логістичних операцій. Крім того, інтеграція сучасних цифрових технологій, автоматизація процесів обліку і планування, а також розвиток компетенцій персоналу сприяють формуванню ефективної та гнучкої системи управління, здатної до оперативного реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх

умов. Застосування зазначеної концепції також сприятиме сталому розвитку ФСТ «Спартак», забезпечуючи ефективне використання наявних ресурсів, підвищення продуктивності діяльності та максимізацію результатів спортивної роботи. Це, у свою чергу, підвищує конкурентоспроможність організації на ринку спортивних послуг, дозволяючи забезпечувати високий рівень організації тренувального процесу, участі у змаганнях та проведення спортивних заходів, що відповідають сучасним стандартам управління в спортивній сфері. Так, реалізація принципів системності, прозорості, раціонального використання ресурсів, цифровізації управління, підвищення компетентності персоналу та координації взаємодії забезпечує комплексне, ефективне та стійке функціонування логістичної системи ФСТ «Спартак», що є фундаментом для її подальшого розвитку та зміцнення позицій у національному спортивному середовищі.

# ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

У процесі дослідження діяльності ФСТ «Спартак» було виявлено, що ефективне функціонування спортивної організації значною мірою залежить від налагодженої системи логістичного управління, яка забезпечує координацію матеріальних, фінансових, інформаційних та кадрових потоків. На основі проведеного аналізу логістичних процесів та результатів опитування фахівців сформовано практичні рекомендації, спрямовані на вдосконалення організаційної структури, оптимізацію ресурсів і підвищення конкурентоспроможності організації.

На нашу думку доречними будуть наступні практичні рекомендації щодо підвищення ефективності логістичного управління у ФСТ «Спартак», зокрема:

1) Інтеграція логістичних потоків. Необхідно впровадити системний підхід до управління матеріальними, фінансовими, інформаційними та кадровими потоками, забезпечивши їхню інтеграцію в єдину організаційну структуру. Така інтеграція сприятиме підвищенню узгодженості дій підрозділів, оптимізації процесів планування та постачання ресурсів, а також підвищенню оперативності управлінських рішень.

2) Цифровізація логістичних процесів. Рекомендується застосування сучасних інформаційних технологій, зокрема систем електронного документообігу, автоматизованих платформ управління запасами та аналітичних інструментів для моніторингу ресурсів. Дане дозволить забезпечити прозорість та оперативність логістичних операцій, підвищити точність обліку та контроль за виконанням завдань у реальному часі.

3) Оптимізація фінансових та матеріальних ресурсів. Для підвищення ефективності управління фінансовими і матеріальними потоками необхідно впровадити прозорі механізми планування та контролю витрат, а також активізувати залучення зовнішніх джерел фінансування (спонсорські внески, гранти, партнерські програми). Оптимізація транспортних та постачальних

процесів сприятиме зменшенню витрат, скороченню часу доставки ресурсів та підвищенню продуктивності логістичних операцій.

4) Розвиток кадрового потенціалу. Важливим елементом ефективної логістики є підвищення кваліфікації персоналу. Рекомендується впровадження регулярних програм навчання та підвищення професійної компетентності менеджерів, тренерів та адміністративного персоналу у сфері логістичного управління. Організація внутрішніх тренінгів та обміну досвідом між підрозділами дозволить стандартизувати логістичні процеси та забезпечити ефективну координацію діяльності.

5) Координація та взаємодія з зовнішніми партнерами. Необхідно підвищити рівень взаємодії з федераціями, асоціаціями, спонсорами та постачальниками для забезпечення своєчасного обміну інформацією та узгодженого планування спільних заходів. Впровадження єдиних процедур співпраці та комунікаційних платформ дозволить уникнути дублювання функцій та підвищити оперативність прийняття управлінських рішень.

6) Контроль та оцінка ефективності логістики. Для забезпечення стабільного функціонування логістичної системи рекомендується впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності логістичних операцій, використання ключових показників продуктивності та регулярний аудит процесів. Використання даних опитувань та анкетування персоналу дозволить виявляти проблемні зони, оцінювати ефективність управлінських рішень і здійснювати їхнє своєчасне коригування.

Таким чином, реалізація зазначених рекомендацій дозволяє забезпечити комплексне, системне та ефективне логістичне управління у ФСТ «Спартак», що сприяє оптимізації ресурсів, підвищенню ефективності управлінських процесів, розвитку професійного потенціалу персоналу та підвищенню конкурентоспроможності організації на ринку спортивних послуг. Впровадження цих заходів створює умови для сталого розвитку організації та забезпечує високий рівень організації тренувального процесу, участі у змаганнях

та проведення спортивних заходів відповідно до сучасних стандартів управління у спортивній сфері.

# ВИСНОВКИ

У ході дослідження було відзначено, що логістика в системі спортивного менеджменту є стратегічним інструментом, що забезпечує ефективне функціонування усіх підсистем спортивної організації. Її сутність полягає в оптимізації процесів планування, постачання, транспортування, зберігання та розподілу ресурсів, необхідних для досягнення спортивних цілей. Основною метою логістики є створення умов для максимальної результативності спортивної діяльності при мінімальних витратах ресурсів. До головних завдань логістики у спорті належать: забезпечення своєчасного та безперебійного функціонування матеріально-технічної бази, координація дій різних структурних підрозділів, управління фінансовими та інформаційними потоками, підвищення рівня обслуговування спортсменів і глядачів. Раціональне впровадження логістичних принципів сприяє зростанню ефективності спортивного менеджменту, підвищенню конкурентоспроможності організацій та розвитку спортивної інфраструктури загалом.

Наголошено, що логістичні процеси у спортивному менеджменті є складною багаторівневою системою, що поєднує різні види діяльності з метою забезпечення ефективного функціонування спортивних організацій, підвищення їх конкурентоспроможності та досягнення високих спортивних результатів. Ефективне планування, координація та контроль логістичних потоків дозволяють оптимізувати використання ресурсів, скоротити витрати часу та коштів, забезпечити своєчасне і якісне надання послуг спортсменам та персоналу, а також підвищити рівень задоволеності всіх учасників спортивного процесу.

Визначено, що логістика та менеджмент у спортивній сфері утворюють тісно інтегровану систему, у межах якої кожен елемент виконує взаємодоповнювальні функції. Логістика виступає ключовим інструментом реалізації управлінських стратегій, забезпечуючи планування, організацію, контроль і оптимізацію руху матеріальних, інформаційних, фінансових та

людських ресурсів. Менеджмент, у свою чергу, визначає стратегічні та тактичні цілі організації, встановлює пріоритети, координує діяльність усіх структурних підрозділів і здійснює контроль ефективності логістичних операцій. Така взаємодія дозволяє не лише забезпечити безперебійну роботу ресурсів і максимальну результативність спортивної діяльності, а й підвищити якість надання послуг спортсменам, тренерам та учасникам спортивних заходів. Крім того, інтеграція логістики та менеджменту сприяє підвищенню конкурентоспроможності спортивних організацій, формуванню позитивного іміджу, залученню партнерів і спонсорів, а також створенню умов для сталого розвитку та довгострокового планування.

Наголошено, що найбільш розвиненими в діяльності ФСТ «Спартак» є матеріальні та транспортні потоки, які функціонують на стабільному рівні. Натомість інформаційні, кадрові та документаційні потоки потребують модернізації й цифрової трансформації. Впровадження сучасних логістичних технологій, автоматизація процесів управління запасами та документами, а також підвищення кваліфікації персоналу дозволять підвищити рівень логістичної ефективності, забезпечити прозорість управління та створити умови для сталого розвитку спортивної організації.

Висвітлено, що дотримання основних принципів логістики в організації діяльності ФСТ «Спартак» забезпечує цілісність і стабільність функціонування логістичної системи, сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами, покращенню комунікації між підрозділами та досягненню високих результатів у спортивній сфері. Системне впровадження цих принципів є основою для подальшої оптимізації логістичних процесів і підвищення конкурентоспроможності організації на ринку спортивних послуг.

Проведене дослідження логістичних процесів у діяльності ФСТ «Спартак» дозволяє зробити низку важливих висновків. По-перше, респонденти добре усвідомлюють значення логістики у спортивному менеджменті, розглядаючи її як комплексне управління матеріальними, фінансовими, інформаційними та кадровими потоками. По-друге, практична реалізація логістики у ФСТ

«Спартак» характеризується високою ефективністю матеріально-транспортних процесів, що забезпечує своєчасне постачання спортивного інвентарю, обладнання та перевезення спортсменів на тренування і змагання. Водночас інформаційні, фінансові та кадрові потоки потребують подальшої оптимізації, інтеграції та цифровізації. По-третє, основними бар'єрами ефективного логістичного управління є недостатнє фінансування, обмежені транспортні ресурси, відсутність сучасних цифрових інструментів та нестача кваліфікованих кадрів, що ускладнює планування та контроль логістичних операцій. По-четверте, респонденти відзначають пріоритетні напрями вдосконалення логістики, серед яких впровадження IT-технологій, підвищення фінансування, покращення координації між організаціями та навчання персоналу з питань логістичного менеджменту. По-п'яте, більшість респондентів впевнені, що вдосконалення логістичних процесів безпосередньо підвищить рівень організації спортивних заходів, що підтверджує критичну роль логістики для результативної діяльності спортивної організації. Таким чином, ефективність логістичного управління ФСТ «Спартак» можна охарактеризувати як задовільну з наявним потенціалом для розвитку, і підвищення її рівня можливе за рахунок цифровізації процесів, оптимізації фінансових та транспортних потоків, зміцнення координації між підрозділами та підвищення кваліфікації персоналу, що забезпечить стабільність функціонування організації, покращення умов для спортсменів та підвищення конкурентоспроможності на спортивному ринку.

У підсумку відзначено, що впровадження окресленої концепції підвищує ефективність логістичного управління через скорочення часу на постачання та розподіл ресурсів, підвищення прозорості фінансових і матеріальних потоків, а також забезпечення своєчасності та якості виконання логістичних операцій. Інтеграція цифрових технологій, автоматизація обліку і планування та розвиток компетенцій персоналу формують гнучку систему управління, здатну оперативно реагувати на зміни. Дане сприяє сталому розвитку ФСТ «Спартак», оптимізації ресурсів, підвищенню продуктивності діяльності та конкурентоспроможності організації, забезпечуючи високий рівень

тренувального процесу, участі у змаганнях та проведення спортивних заходів. Реалізація принципів системності, прозорості, раціонального використання ресурсів, цифровізації, підвищення компетентності персоналу та координації взаємодії забезпечує комплексне, ефективне та стійке функціонування логістичної системи, що є фундаментом її подальшого розвитку.

# СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: У 3 т. Тернопільська академія народного господарства. Київ: Академія, 2001. Т. 1. 863 с.

2. Шкригун Ю. О. Теоретичні підходи до визначення поняття «цифрова логістика». *Еконономічний вісник Донбасу*, (3 (65)). 2021. С. 137-146.

3. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: У 3 т. Тернопільська академія народного господарства. Київ: Академія, 2001. Т. 2. 848 с.

4. Оспіщев В. І. Вступ до спеціальності «Логістика». *Рекомендації.* Харків: Харківська нац. академія міського господарства, 2008. 106 с.

5. Резнік Н. П., Руденко С. В., Пилипчук К. М. Основні характеристики поняття логістики і системи управління ланцюгами постачань. *Innovation and Sustainability*.№ 3. 2022. С. 95–102.

6. Горбенко О. В. Термінологічний апарат вітчизняної логістики. Управління проектами, системний аналіз і логістика. *Збірник наукових праць*. Київ: НТУ. 2012. Вип. 10. С. 420-427.

7. Резнік Н. П. Логістика. *Навчальний посібник. Національний університет біоресурсів і природокористування України*. Київ, 2021. 146 с.

8. Кислий В. М., Біловодська О. А., Олефіренко О. М., Смоляник О. М. Логістика: Теорія та практика. *Навчальний посібник.* Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

9. Крикавський Є.В. Логістика. *Основи теорії: Підручник*. Львів: Львівська політехніка, 2004. 416 с.

10. Залознова Ю. С., Трушкіна Н. В. Теоретичні аспекти логістики: еволюція розвитку та сучасні підходи. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*. Серія: Економічні науки. Кам'янець-Подільський, 2018. Вип. 13. С. 228-236.

11. Кірюхіна О.Ю. Передумови та особливості застосування логістичних підходів у транспортній галузі в Україні: ретроспективне

дослідження з поглядом у майбутнє. *Економіка і управління*. 2007. № 3. С. 98-106.

12. Мізюк Б.М., Бойко Н.І. Вплив логістики на організацію роздрібної торговельної мережі. *Вісник Львівської комерційної академії. Сер. Економічна.* Львів: Львівська комерційна академія, 2008. Вип. 28. С. 3-6.

13. Білоцерківський О.Б., Брінь П.В., Замула О.О., Ширяєва Н.В. Логістика. *Навчальний посібник для студ. екон. спец*. Харків : НТУ «ХПІ», 2010. 152 с.

14. Банько В.Г. Логістика. *Навчальний посібник*. Київ : КНТ, 2007. 332 с.

15. Амітан В.Н. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах. *Посібник.* Донецьк: ТОВ «Юго– Восток, Лтд», 2013. 73 с.

16. Мельникова К.В. та ін Логістика. *Навчальний посібник*. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 271 с.

17. Семенова Т. Ю., Водолажська Т. О. Сутність поняття «логістика». *Збірник наукових праць.* 2024. С. 191-193.

18. Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. Логістика. *Навчальний посібник*. Дніпро: Пороги, 2021. 252 с.

19. Заборська Н. К., Жуковська Л. Е. Основи логістики. *Навчальний посібник*. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. 216 с.

20. Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М. Логістика: Теорія та практика. *Навчальний посібник*. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

21. Безсмертна О.В., Мороз О. О., Білоконь Т. М., Шварц І. В. Логістика. *Навчальний посібник*. Вінниця : ВНТУ, 2018. 161 с.

22. Крикавський Є. В., Патора Р. Логістика: традиційні і нетрадиційні сфери використання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. № 552.С. 62-75.

23. Поручинська І. В., Поручинський В. І., Слащук А. М. Роль логістики у проведенні масових спортивних подій. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут».* № 23. 2022. С. 166-170.

24. Панюк Т. Роль управління та логістики у професійній діяльності майбутнього тренера-викладача. *Академічні студії. серія «Педагогіка»*, (1). 2025. С. 66-70.

25. Гоголь Т., Кіндрат В. Теоретико-методологічне обґрунтування моделі формування логістичної компетентності майбутніх тренерів-викладачів. *Physical education, sport and health culture in modern society*, (2 (58)). 2022. С. 3-13.

26. Гоголь Т. В. Методологічні підходи формування логістичної компетентності у майбутніх фахівців з фізичної культури і спорту. *Науковий вісник Кременецької обласної гуманітарно-педагогічної академії імені Тараса Шевченка*. Серія: Педагогічні науки, (14). 2022. С. 18-27.

27. Кіндрат В. К., Гоголь Т. В. Логістичні компетенції: суть, види та умови формування у майбутніх тренерів-викладачів з виду спорту. *Міжнародна науково-практична конференція*. 2021. С. 193-195.

28. Кашуба А., Ковальський В., Чалій Л. Логістичне забезпечення змагальної діяльності: значення, стратегія та ефективність. *Академічні студії. серія «Педагогіка»*, (1). 2025. С. 38-43.

29. Заливчий М. В., Артюх-Пасюта О. В. Закупівельна логістика: сутність, мета, основні завдання та функції. *Наука і молодь у XXI сторіччі*. Полтава: ПУЕТ. 2022. С. 68-90.

30. Волошин Д. І., Волошина, Л. В. Використання принципів виробничої логістики для підвищення ефективності виробничих систем. *MPP&O-2022*. С. 305-310.

31. Михайлик Н. І. Основні виклики та перспективи розвитку транспортної логістики в умовах війни. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону,* (20 (1)). 2024. С. 163-172.

32. Боковець, В. В., Безсмертна, О. В., & Шварц, І. В. (2024). Складська логістика україни під час війни: проблеми та інноваційні рішення. *Innovation and Sustainability.№ 2: 127-133.*

33. Шаповал А. О. Інформаційна логістика. Авіація, промисловість, суспільство: *Сучасне комп'ютерне моделювання, математичні моделі та фізичні процеси.* Харків: ХНУВС, 2022. С. 422-424.

34. Павлішина Н. М., Пацелій Д. С. Фінансова логістика: теоретичний аспект. *Відновлення україни та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення*. Запоріжжя. 2023. С. 350-353.

35. Штаюра А. А. Особливості управління сервісними потоками в логістиці. *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення*. 2024. С. 276-277.

36. Чикуркова А., Білянський Ю., Іванишин О. Види і функції логістики. In *Сучасні виклики та перспективи розвитку економіки, підприємництва та біржової діяльності*. 2022. С. 122-124.

37. Бондар А.С. Менеджмент у спортивній діяльності. *Навчальний посібник*. Харків: ХДАФК, 2024. 151 с.

38. Тимчик М., Давидюк В. Теоретичні аспекти формування логістичної компетентності майбутніх тренерів з легкої атлетикиу процесі професійної підготовки. *Педагогічна наука і освіта XXI століття*, (4). 2025. С. 263-270.

39. Мошкало О. В. Значення та принципи логістики в діяльності сучасних підприємств. *Період трансформаційних процесів в світовій науці: задачі та виклики*. Вінниця. 2024. С. 74-75.

40. Ерфан В. Й., Андришин В. П., Василина В. Ю. Принципи логістики в менеджменті: класифікація методів. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2023. 1(61). С. 77-80.

41. Безсмертна О. В. Логістика. *Навчальний посібник*. Вінниця : ВНТУ, 2018. 162 с.

42. Іванова М. І. Принципи як основа наукової методології управління логістикою. *Бізнесінформ.* № 11. 2015. С. 261-266.

43. Ковальова М. Л. Логістичне управління: особливості та принципи. *Інтелект XXI*, (5). 2019. С. 45-48.

44. Краснояружська К. Ш. Категоріальний апарат логістики: сутність та зміст. *Науковий вісник НЛТУ України*, *26*(6). 2016. С. 307-312.

45. Бакута А. Теоретичні основи логістики: минуле та сьогодення. *Схід.* 2012. № 4 (118). С. 3-9.

46. Борисова О., Стасюк А. Сучасні технології управління та їх використання у діяльності національних спортивних федерацій. *Актуальні проблеми фізичного виховання та методики спортивного тренування*, (3). 2025. С. 78-90.

47. Міщак О. І., Полякова, А. В., Шацьких В. В., Чекмарьова Н. Г., Максимов А. В. Аналіз стану та перспективи відновлення спортивної інфраструктури України в умовах війни. *Педагогічна Академія: наукові записки*, (23). 2025. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.17508141 (дата звернення 08.11.2025 р.)

48. Тищенко В. О., Верітов О. І., Клопов Р. В., Квасниця О. М. Інтеграція штучного інтелекту та інформаційних технологій в організацію діяльності спортивних клубів. *Академічні візії*, (44). 2025. URL: https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/2085 (дата звернення 08.11.2025 р.)

49. Христовой Д. Ю., Муртазієв Е. Г. Роль штучного інтелекту у розвитку фізичної культури та спорту: сучасні тенденції. *Синергія освіти, науки та бізнесу в епоху глобальний трансформацій*. 2025. С. 677-679.

50. Юхименко-Назарук, І. А. Features of the use of logistics knowledge by future specialists in the field of physical culture and sports services. *Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 15*, (4 (190)). 2025. С. 194-198.

51. Кашуба А. А., Ковальський В. Я., Чалій Л. В. The logistical competence of a trainer as a necessary condition (component) of successful professional activity. *Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 15*, (4 (190)). 2025. С. 58-62.

# ДОДАТКИ

*Додаток 1*

## Анкета

Це анкетування проводиться з метою збору даних для дипломної роботи на тему «Логістика в системі спортивного менеджменту». Опитування є анонімним, отримані результати будуть використані лише в узагальненому вигляді для наукових цілей. Будь ласка, дайте щирі відповіді, обравши варіант, який найбільше відповідає Вашій думці або запишіть власну відповідь.

**1. Загальні відомості**

1. Ваша стать:
   - Чоловіча
   - Жіноча
2. Вік:
   - до 20 років
   - 21–30 років
   - 31–40 років
   - 41–50 років
   - понад 50 років
3. Сфера діяльності:
   - Фізкультурно спортивна організація / клуб
   - Освітній заклад спортивного профілю
   - Державна чи муніципальна установа
   - Комерційна структура
   - Інше (вкажіть): _____
4. Посада / роль у сфері спорту:
   - Тренер
   - Менеджер / адміністратор
   - Спортсмен
   - Представник федерації / асоціації
   - Студент спортивного напрямку
   - Інше: _____

**2. Розділ «Розуміння логістики у спортивному менеджменті»**

1. Як Ви розумієте поняття «логістика у спорті»?
   - Організація переміщення спортсменів, інвентарю, обладнання
   - Планування ресурсів і часу для проведення заходів
   - Управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками
   - Важко відповісти
   - Інше: _____
2. Наскільки, на Вашу думку, логістика є важливою складовою спортивного менеджменту?

(за 5-бальною шкалою, де 1 – зовсім неважлива, 5 – дуже важлива)

   - 1
   - 2
   - 3

- 4
- 5

3. Чи застосовується логістичний підхід у Вашій організації / сфері діяльності?
   - Так, системно
   - Частково
   - Рідко
   - Ні

**3. Розділ «Організаційні аспекти логістики у спорті»**

1. Які логістичні процеси, на Вашу думку, є найважливішими у спортивній сфері? (можна обрати кілька варіантів)
   - Транспортна логістика (перевезення спортсменів, інвентарю)
   - Матеріально-технічна (зберігання, облік інвентарю)
   - Інформаційна логістика (планування, звітність, цифрові системи)
   - Фінансова логістика (управління витратами)
   - Кадрова

2. З якими проблемами у сфері логістики Ви найчастіше стикаєтеся?
   - Недостатнє фінансування
   - Відсутність кваліфікованих кадрів
   - Нестача транспорту чи обладнання
   - Погане планування
   - Відсутність цифрових інструментів
   - Інше: _____

3. Як Ви оцінюєте рівень логістичного забезпечення спортивних організацій у Вашому регіоні?
   - Високий
   - Середній
   - Низький
   - Важко відповісти

**4. Розділ «Шляхи вдосконалення логістики у спорті»**

1. Які зміни, на Вашу думку, могли б покращити систему логістики у спорті? (можна обрати кілька варіантів)
   - Підвищення фінансування
   - Використання сучасних ІТ-технологій
   - Навчання та підвищення кваліфікації менеджерів
   - Краща координація між організаціями
   - Створення централізованої системи управління ресурсами
   - Інше: _____

2. Наскільки ефективно, на Вашу думку, впроваджуються логістичні рішення у спорті України сьогодні?
   - Дуже ефективно
   - Достатньо ефективно
   - Частково ефективно
   - Малоефективно
   - Не впроваджуються

3. Чи вважаєте Ви, що покращення логістики може підвищити рівень організації спортивних заходів?

- Так, безумовно
- Частково
- Ні

**5. Відкрите питання**

1. Які, на Вашу думку, найбільш перспективні напрями розвитку логістики у спортивному менеджменті?

---

---

---

**Дякуємо за участь у дослідженні!**

*Додаток 2*

**Відповіді**

1. Ваша стать:
Чоловіча – 30%
Жіноча – 70%
2. Вік:
21–30 років – 30%
31–40 років – 50%
41–50 років – 20%
3. Сфера діяльності:
Фізкультурно спортивна організація / клуб – 100%
4. Посада / роль у сфері спорту:
Тренер – 20%
Менеджер / адміністратор – 20%
Представник федерації / асоціації – 60%

**2. Розділ «Розуміння логістики у спортивному менеджменті»**

1. Як Ви розумієте поняття «логістика у спорті»?
Управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками – 100%
2. Наскільки, на Вашу думку, логістика є важливою складовою спортивного менеджменту?
(за 5-бальною шкалою, де 1 – зовсім неважлива, 5 – дуже важлива)
3 – 10%
4 – 30%
5 – 60%
3. Чи застосовується логістичний підхід у Вашій організації / сфері діяльності?
Так, системно – 40%,
Частково – 50%,
Рідко – 10%

**3. Розділ «Організаційні аспекти логістики у спорті»**

1. Які логістичні процеси, на Вашу думку, є найважливішими у спортивній сфері? (можна обрати кілька варіантів)
Транспортна – 70%,
Фінансова – 60%,
Інформаційна – 50%,
Матеріально-технічна – 40%,
Кадрова – 30%
2. З якими проблемами у сфері логістики Ви найчастіше стикаєтеся?
Недостатнє фінансування – 60%,
Нестача транспорту – 50%,
Відсутність цифрових інструментів – 40%,
Нестача кваліфікованих кадрів – 30%
3. Як Ви оцінюєте рівень логістичного забезпечення спортивних організацій у Вашому регіоні?
Високий – 10%,

Середній – 60%,
Низький – 30%

**4. Розділ «Шляхи вдосконалення логістики у спорті»**

1. Які зміни, на Вашу думку, могли б покращити систему логістики у спорті? (можна обрати кілька варіантів)
Використання ІТ-технологій – 70%,
Підвищення фінансування – 60%,
Координація між організаціями – 50%,
Навчання менеджерів – 40%
2. Наскільки ефективно, на Вашу думку, впроваджуються логістичні рішення у спорті України сьогодні?
Достатньо ефективно – 20%,
Частково ефективно – 50%,
Малоефективно – 30%
3. Чи вважаєте Ви, що покращення логістики може підвищити рівень організації спортивних заходів?
Так, безумовно – 80%,
Частково – 20%