

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 і маркетинг у спорті»

на тему: **«ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ЛОГІСТИКИ
У СФЕРІ СПОРТИВНИХ ПОСЛУГ»**

здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Широкоступа Вадима Миколайовича

Науковий керівник: Мічуда Ю. П.
Доктор наук з фізичного виховання та
спорту, професор
Рецензент: Залойло В. В., доцент
Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол № 3 від 10.11.2022 р.)
Завідувач кафедри: Мічуда Ю. П.
Доктор наук з фізичного виховання і спорту,
професор

(підпис)

Київ – 2022

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЙ ЛОГІСТИКИ В СВІТІ... 8	8
1.1. Логістика: концепція, визначення поняття, особливості та функції.....	8
1.2. Загальна характеристика інноваційних технологій в логістиці.....	13
1.3. Тенденції розвитку головних логістичних інновацій.....	17
1.4. Менеджмент логістичних процесів у футболі.....	23
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕНЬ.....	30
2.1. Методи дослідження.....	30
2.1.1. Аналіз інформації мережі Інтернет, літературних, документальних джерел.....	30
2.1.2. Порівняння та аналогія.....	30
2.1.3. Аналіз, синтез і узагальнення.....	31
2.1.4. Експертне опитування.....	31
2.1.5. Системний підхід.....	32
2.1.6. Методи математичної статистики.....	33
2.2. Організація дослідження.....	33
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СФЕРІ ФКІС: СТАН, ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ.....	35
3.1. Оцінка заходів, що реалізуються під час використання логістичних технологій у футбольному клубі.....	35
3.2. Проблеми застосування технологій логістики у футбольному клубі.....	40
3.3. Перспективи впровадження логістичних технологій у професійному футболі в Україні.....	48
Висновки до розділу 3.....	52
РОЗДІЛ 4. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ЛОГІСТИКИ У ПРОФЕСІЙНОМУ ФУТБОЛЬНОМУ КЛУБІ.....	54
4.1. Аналіз стану діяльності ланцюгів поставок у професійних футбольних клубах в Україні.....	54
4.2. Шляхи вдосконалення логістичної діяльності професійних футбольних клубів.....	57
Висновки до розділу 4.....	62
ВИСНОВКИ.....	66
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	69
ДОДАТКИ.....	75

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ДЮФК	дитячо-юнацький футбольний клуб
ЗВО	заклад вищої освіти
УАФ	Українська асоціація футболу
ФК	Футбольний клуб
ФК і С	фізична культура і спорт
FIFA	Federation International of Football Association (Міжнародна федерація футбольних асоціацій)
UEFA	Union of European Football Associations (Союз європейських футбольних асоціацій)

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день без існування технологій, присутніх в повсякденному людському житті, менеджерам було б досить складно оптимізувати всі логістичні процеси, безпосередньо логістичні операції та логістичні функції, як складових логістичного процесу в цілому. З розвитком інформаційних технологій та систем, які обробляють значні обсяги інформації, виникають різні математичні формули та методики, які спрощують сутність логістичних завдань.

Технології - рушійна сила логістики. Сьогодні логістичні компанії надають достатньо широкий спектр технологічних пропозицій, без яких не можна уявити діяльність сучасних футбольних клубів, дитячо-юнацьких футбольних шкіл та сучасного спорту загалом.

Особливо актуально це проявляється в нашій країні, яка знаходиться на черговому етапі розвитку технологічної сфери людства. Впровадження у життя будь-яких новітніх технологій, зокрема логістичних, безумовно процес тривалий, який несе в собі масу невідомих викликів та небезпек для людства. Зовсім нещодавно, людина шукала спосіб перевозити товари швидше, у більших кількостях та більш економно. Вирішення цих проблем відбулося у першу чергу за допомогою винаходу залізної дороги, автомобілів (зокрема, вантажних), сучасних кораблів та літаків. Відкриття таких винаходів, як комп'ютер, інтернет та пов'язаних з ними інноваційних технологій стало справжньою революцією у логістиці. Почали з'являтися веб-технології, програми та системи управління транспортом. Зараз логістична галузь переживає чергову революцію.

Слід зазначити, що сьогодні в процесі застосування новітніх логістичних технологій у спортивній сфері науковці та практики зіштовхуються з рядом проблем, які стосуються матеріально-технічного та правового забезпечення. Також, слід зауважити, що дана тематика науково-кваліфікаційної роботи недостатньо теоретично висвітлена, як в історичному аспекті, так і в сучасному трактуванні. Ґрунтовні роботи наукових дослідників, в яких вони намагаються

проаналізувати та описати можливості сучасної логістики, являються вагомим вкладом у її реформуванні (Т. О. Колодізева, Г. Р. Руденко, Є. В. Крикавський, Н. В. Чернописька, О. А. Похильченко, М. Фертч). Проте, питання розвитку логістики на основі упровадження технологічних процесів висвітлено недостатньо, а тому потребує проведення додаткових досліджень.

Нетривалий процес впровадження новітніх технологій, недостатність та подекуди відсутність досліджень та досвіду, які б допомогли узагальнити світовий досвід та обґрунтовували б подальші перспективи розвитку, що і визначає актуальність даної роботи. На основі упровадження технологічних процесів, організації підвищують якість свого функціонування шляхом автоматизації та оптимізації процесів роботи, що у свою чергу дасть їм змогу бути більш конкурентоспроможними на ринку надання логістичних послуг.

Зв'язок роботи з планами НДР. Дослідження проведене в рамках теми 1.5 Зведеного плану НДР НУФВСУ на 2021-2025 рр. «Теоретичні та прикладні основи застосування комунікацій у спортивному менеджменті», яка виконується на кафедрі менеджменту і економіки спорту.

Мета роботи – обґрунтування напрямків впровадження та застосування логістичних технологій у сфері послуг в Україні.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати основні засади, на яких формується процес логістики та її розвиток.
2. Визначити тенденції розвитку логістичних технологій в Україні.
3. Виділити основні підходи впровадження інновацій у сфері послуг.
4. Дослідити вплив застосування та проблеми впровадження логістичних технологій у сфері надання послуг в Україні (на прикладі спорту).
5. Розробити шляхи подальшого розвитку логістичних технологій в Україні.

Об'єкт дослідження: умови застосування логістичних технологій на сучасному етапі.

Предмет дослідження: ключові компоненти технологій логістики та особливості їх застосування в Україні.

Методи дослідження: аналіз літературних джерел, документальних матеріалів та інформації мережі Інтернет; синтез та узагальнення; порівняння та аналогія; системний підхід; експертне опитування; методи математичної статистики.

Наукова новизна:

- вперше розкриті тенденції розвитку логістичних технологій в Україні, сформульовано можливі шляхи впровадження їх у сфері послуг в спорті;
- вперше розкриті проблеми впровадження технологій логістики у сфері послуг в Україні;
- доповнено дані щодо факторів, які сприяють ефективності застосування логістичних технологій у сфері послуг в спорті.

Практична значимість. Результати дослідження можуть бути використані:

- Міністерством молоді та спорту України при плануванні розвитку спорту в нашій країні;
- Українською асоціацією футболу при формуванні стратегії розвитку свого виду спорту;
- спортивними клубами різної форми власності та відомчої приналежності, а також дитячо-юнацькими спортивними школами для підвищення ефективності своєї діяльності;
- спеціальними ВНЗ України при підготовці фахівців, а також підвищенні кваліфікації спеціалістів у галузі фізичної культури і спорту в межах навчальних дисциплін «Логістика», «Організаційні засади розвитку сучасного спорту», «Логістичний менеджмент», «Управління якістю логістичних послуг», «Інноваційні технології у логістиці», «Проектування логістичних систем у спорті» тощо.

Структура та обсяг магістерської роботи. Магістерська робота викладена на 87 сторінках друкованого тексту. Складається зі вступу, чотирьох

розділів, висновків, списку використаних літературних джерел та додатків. Список літератури включає 61 джерело. Матеріали дослідження ілюстровані 16 рисунками та 2 таблицями.

РОЗДІЛ 1

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЙ ЛОГІСТИКИ В СВІТІ

1.1. Логістика: концепція, визначення поняття, особливості та функції

Виникнення та розвиток практичної логістики походить із далекого минулого. У письмових згадках зазначається, що у Давній Греції термін "*логістика*" (від грец. "logistike") означав мистецтво обрахунків. За давніми свідченнями Архімеда, ще в IV ст. до н.е., часів найвищої могутності Афін, у Давній Греції перебували 10 логістів, які здійснювали контроль за державними витратами [3]. У період Римської імперії існували державні працівники, які носили звання "логісти", або "логістики"; вони займалися безпосередньо розподілом продуктів харчування [6].

У першому тисячолітті нашої ери у військовому лексиконі певних країн із логістикою тісно пов'язували діяльність із забезпечення збройних сил необхідними матеріальними ресурсами та утримання запасів. Відтак, у часи візантійського правителя Леона VI (865-912 рр. н.е.) вважалося, що задачами логістики є належне та своєчасне озброєння армії, забезпечення її військовим спорядженням та покриття її потреб під час воєнних походів [1, 22].

Під терміном технологія у сучасній інтерпретації ми розуміємо сукупність певних виробничих процесів, науково-технічних і професійних знань, методів, засобів виробництва, нової техніки, котрі забезпечують перетворення природної речовини (вхідного продукту) у продукти промислового і побутового використання (вихідний продукт) [61].

Перші думки та в подальшому плани щодо впровадження постачальницьких, виробничих та розподільчих систем в єдину систему на основі логістичних підходів з`явилися ще у 30 – 50-х роках ХХ сторіччя (відомий як, "дологістичний період"). Щоправда упродовж цього відрізка часу управління матеріальним розподілом носило фрагментарний характер.

Наступний етап, так званий "період класичної логістики" (період початку 50-х – кінця 70-х років XX сторіччя) логістику розглядали як частину науки про організацію виробництва. В цей період почали виникати базові поняття сучасної логістики - "матеріальний потік" та "логістична система", а також, власне кажучи була сформована концепція логістичного підходу (концепція логістики) [13].

На початку 80-х років XX сторіччя і, власне, до цього часу (так званий "період неологістики") сфера використання логістичного підходу почала поширюватись безпосередньо на процеси товарообігу . Цей період характеризується формуванням цілісних на всьому своєму протязі матеріалопровідних ланцюгів [11].

Отже, судячи з історичних відомостей бачимо, що довгий час під поняттям *«логістика»* розумілась діяльність із управління переміщенням військ та організації їхнього тилового забезпечення, проте поступово логістика все ж таки, як специфічний вид діяльності, перейшла із військової сфери до сфери господарської практики.

Сьогодні ми спостерігаємо за розвитком основних напрямків науково-технічного розвитку, а саме: комп'ютеризація виробництва; цифровізація виробництва, удосконалення технологій, які існували раніше; розвиток біотехнологій; виготовлення предметів із запрограмованими властивостями; розвиток штучного інтелекту та теорії, а також практики менеджменту [14].

До сучасних технологій належать: лазерна; плазмова; вакуумна; імпульсна; обробка вибухом; електрофізичні, електрохімічні методи обробки; безвідходна технологія [21]. Розвиток технологій – це основна рушійна сила прогресу. Нова технологія виникає не одна, а у зв'язці з іншими, взаємодоповнюючими технологіями.

У сучасному сприйнятті *«логістику»*, розглядають як наукову дисципліну (або вид практичної діяльності), яка пов'язана з плануванням, організацією, управлінням, контролем, а також регулюванням матеріальних та інформаційних потоків у часі та просторі від їх вихідних джерела до кінцевого споживача.

Вивчення логістики, як правило повинне спиратися на розуміння основної концептуальної ідеї логістичного підходу, тобто посилення важливості діяльності з управління матеріальними потоками.

Концепція логістики являє собою систему поглядів на раціоналізацію господарської діяльності, безпосередньо шляхом оптимізації потокових процесів [43].

Причини, які вплинули на перехід до концепції логістики [33]:

- енергетична криза 70-х років ХХ сторіччя, яка мотивувала до пошуку нетрадиційних шляхів зниження витрат та логістичних витрат (витрат на збут, зберігання запасів, постачання, транспортування і т. ін.);
- перехід від ринку продавця безпосередньо до ринку споживача (від "концепції виробництва" до "концепції маркетингу"), що стало причиною різкого підвищення конкуренції та змусило шукати нові шляхи забезпечення конкурентних переваг завдяки зниженню собівартості шляхом раціоналізації логістичних операцій і поліпшення якості поставок (логічний сервіс);
- досягнення та успіх науково-технічного прогресу, і, зокрема, комп'ютеризація та цифровізація управління, яка дала змогу ефективно контролювати всі основні та допоміжні процеси сфери виробництва та розподілу.

На даний момент ми спостерігаємо чергову революцію науково-технічного прогресу, яка зокрема стосується і логістичних послуг, потреба в яких є життєвонеобхідною умовою в сьогоdnішньому побуті людей. Виникнення інноваційних технологій, які здебільшого пов'язані зі швидкістю, точністю, безпекою та неперервним доставленням. Вони охоплюють 3D-друк, доставлення вантажів дронами, інтернет речей та інше. Безпілотні транспортні засоби безумовно доповнюють цю перспективну реальність.

Основні положення концепції логістики (за Гаджинським О.М.):

1. Застосування в логістиці системного підходу. Максимальний ефект можна отримати, оптимізуючи або сукупний матеріальний потік на всій його дистанції, або окремі значні його відрізки. При цьому всі чинники матеріального

ланцюжка повинні розглядатися як частини відповідних макрологістичних або мікрологістичних систем.

2. Відмова від використання універсального технологічного та піднімально-транспортного спорядження та використання для проведення логістичних операцій спеціального устаткування. Для використання логістичного підходу необхідно мати відповідно високий рівень науково-технічного розвитку.

3. Персоніфікація технологічних процесів у логістиці, створення сучасних, комфортних умов праці, використання спеціально підготовленого персоналу.

4. Розрахунок логістичних витрат на всій дистанції логістичного ланцюжка.

5. Розвиток послуг логістичного сервісу на сучасному етапі.

6. Забезпечення можливостей логістичних систем до пристосування в умовах нестабільності оточуючого ринкового середовища.

Головна мета логістики - найбільш повна, з мінімальними витратами адаптація підприємства до ринкової ситуації, збільшення власної присутності на ринку та отримання конкурентних переваг за рахунок створення інтегрованої ефективної системи регулювання і контролю матеріальних та інформаційних потоків [28].

До **логістики** можуть бути віднесені наступні цілі [4]:

- своєчасне постачання вантажів до місця їх споживання, відповідної кількості, якості та асортименту;
- коректне управління запасами ресурсів;
- координація політики розподілу з політикою виробництва продукції;
- створення оптимальних розмірів партій поставок та переробки;
- якісне виконання всіх замовлень у відповідно встановлені строки тощо.

Сукупність цих цілей може бути визначена за допомогою "шести правил логістики" (рис. 1.2).



Рис. 1.1. Шість правил логістичної діяльності

Під час управління матеріальними потоками в економіці вирішуються різноманітні завдання. Безпосередньо: завдання, які стосуються прогнозування попиту та виробництва, завдання, які стосуються визначення оптимальних обсягів та напрямів руху матеріальних потоків та завдання щодо управління складуванням, пакуванням, транспортуванням й т. п. [9]. Попередні завдання вирішуються підприємствами-виробниками, транспортними підприємствами, підприємствами і організаціями роздрібної та гуртової торгівлі, комерційно-посередницькими організаціями, які загалом і формують логістичні ланцюжки [13].

Логістичний ланцюжок – це група партнерів, які разом переробляють вхідні(початкові) матеріальні ресурси й інформацію у вихідні(кінцеві) продукти у вигляді товарів та послуг.

Кожне з цих підприємств (організацій) спеціалізується на виконанні якоїсь логістичної функції: інтеграційної, координуючої, регулювальної, контролюючої, плануючої, обслуговуючої [15].

Логістична функція – це відособлена сукупність логістичних операцій, які спрямовані на реалізацію цілей логістичної системи [12].

Логістична операція – сукупність дій, які спрямовані на перетворення матеріальних та інформаційних потоків [35].

Основними логістичними функціями виступають наступні [36]:

- створення та формування комерційних зв'язків з постачання товарів або надання послуг;
- визначення обсягів та напрямків руху матеріальних потоків;
- передбачені оцінки потреби в перевезенні;
- розвиток, розміщення та формування складського господарства;
- управління запасами;
- реалізація перевезень;
- управління складськими операціями;
- оперативне планування виробництва.

1.2. Загальна характеристика інноваційних технологій в логістиці

Перш за все, варто відзначити, що логістиці притаманна специфічна риса, яка стосується інноваційного розвитку, постійним впровадженням нових технологій, які дозволяють функціонувати логістиці максимально ефективно та бути зацікавленою в технологічному розвитку [26].

Безумовно, можна сказати, що на основі технологічного процесу здійснюється рух матеріального потоку. Тобто, для того щоб реалізувати головний принцип логістики, а саме доставку вантажів «точно в термін», згідно з яким перевага надається споживачу і досягається абсолютно висока ефективність системи, має бути сформований і впроваджений єдиний

технологічний процес всієї виробничо-транспортної системи, який формується на основі інтеграції виробництва, транспортування та споживання [42, 44].

Технологічний процес — це сукупність певної послідовності робіт та операцій, а також методів та умов їх виконання, які безпосередньо забезпечують безперервність та ритмічність технології основного виробництва.

Єдиний технологічний процес у логістиці визначається наступними техніко-організаційними вимогами [18]:

1. *Транспортні вимоги*, котрі зумовлюють оптимальність видів та типів транспортних засобів, рід та характер вантажів, що перевозяться, їх кількість перевезень, відстань перевезень, використання розвитку певних засобів перевезень вантажів пакетами, контейнерами, та виходячи з цього, — застосування загальної комплексної механізації та автоматизації вантажно-розвантажувальних робіт, які забезпечують мінімальну кількість перевезень та збереження кількості та якості матеріалів, що перевозяться, одночасність виробничих ритмів, які пов'язані із забезпеченням цехів сировиною та матеріалами.

2. *Складські вимоги*, які спрямовані на спрощення і зниження вартості складських операцій внаслідок ефективного використання складських площ, обладнання і робочої сили. Якісне використання всіх складських операцій вимагає не тільки високої організації складського господарства, а й раціонального упорядкування технологічного процесу.

Реалізація логістичних перспектив досягається за допомогою логістичної стратегії, яка безпосередньо діє як сила регулятивних дій для зміни створення системи, тобто майбутня вартість. Глобальна конкуренція призвела до надзвичайно високого рівня конкуренції. Підприємства почали реагувати на це, зосередившись на основній діяльності та передавши аутсорсинг послуг, що власне і створює собою цінність. Це призводить до зменшення його частки, створення вартості (рис. 1.2).

Термін відображає частку внутрішньої роботи щодо загальної створеної роботи, що створює цінність. Створення вартості – це участь у виробництві

кінцевого продукту та участь у логістичному процесі. Сьогодні середній рівень участі у виробництві кінцевих товарів у промисловості розвинених країн становить 57%. Найнижчим показником частки участі у виробництві вихідного продукту в автомобільній промисловості становить близько 30 % [17].



Рис. 1.2. Якості для покращення логістичного процесу

Взаємозв'язок логістики з інноваційною діяльністю є багатоаспектним, а саме [26]:

- 1) використання логістики як науки для оптимальне управління матеріальними та супутніми процесами, логістичними системами та процесами для оптимізації реалізації інноваційної діяльності означає її підтримку та забезпечення ефективності;
- 2) впровадження логістики (або її окремих частин, функцій) у діяльність багатьох вітчизняних підприємств, організацій та установ вже є для них інноваційною діяльністю;
- 3) Логістична діяльність, звичайно як і будь-яка інша діяльність бізнесу, потребує інновацій.

Відмітною ознакою інновацій є вимога до продукту, процес або маркетинговий підхід. Тобто організація є новою або значно вдосконалюється

впродовж свого існування. До інновації включають продукти, процеси та методи компанії, які були вперше створені та запозичені в інших компаній чи організацій. Крім того, відмінною рисою інновацій є продукт, процес, маркетингова або організаційна діяльність повинна застосовуватись. Нові або вдосконалені продукти впроваджуються під час продажу на ринку [9, 10]. З'являються нові виробничі процеси, маркетингові чи організаційні методи, які реалізуються, коли вони фактично вже використовуються в діяльності підприємства.

Чи може логістична інновація бути інновацією продукту? Звичайно, наприклад запровадити глобальну навігаційну систему та визначити місцезнаходження або вдосконалення інших підсистем в автомобілі можуть слугувати прикладами інновацій продукту, які включають часткові зміни або доповнення до будь-якої з багатьох технічних підсистем, які об'єднуються у виробництві [7].

Інновація процесу — це запровадження нового або значно вдосконаленого методу виробництва або доставки продукту. Це включає значні зміни в технології, виробничому обладнанні та програмному забезпеченні. Інновація процесів спрямована на зниження виробничих витрат або витрат на доставку продукту, покращення якості продукту та виробництво або доставку нових або значно покращених продуктів.

Процесні інновації включають нові або значно вдосконалені технології, апаратне та програмне забезпечення та допоміжні заходи, такі як постачання, облік, розрахунок, обслуговування та профілактика. Запровадити нову або значно вдосконалену інформаційно-комунікативну технологію являється інноваційним процесом, якщо це спрямовано безпосередньо на покращення ефективності та якості допоміжної діяльності підприємства [24, 27].

Ефективність процесних інновацій можна виміряти залежно результативності, надійності та продуктивності.

З впевненістю можна сказати, що інноваційні технології в сучасному часі почали відігравати все більшу роль у всіх галузях економіки, і зокрема логістика

та управління ланцюгами постачань також не можуть бути осторонь цього процесу.

З огляду на сьогоднішню ситуацію бачимо, що технології в сфері логістики стосуються не тільки з прагненням логістичних компаній запроваджувати нові технології, аби не відстати від розвитку галузі – в більшій мірі це вимагають безпосередньо клієнти логістів – особи, які представляли торговий бізнес та великі промислові підприємства, які мали потребу в тому, щоб їхні товари чи послуги приходили до замовника якомога швидше і з меншими витратами [8, 10].

1.3. Тенденції розвитку головних логістичних інновацій

В багатьох публікаціях зарубіжних та вітчизняних наукових працівників аналізуються якісні та кількісні характеристики інноваційної діяльності, відбувається переоцінка певних теоретичних уявлень, які стосуються сутності самих інновацій, їх ролі у здійсненні впливу на соціально-економічні процеси, формування інноваційних систем та соціально-економічних об'єднань певних напрямів у світовому розвитку [46]. Також, слід відмітити, що в економічній теорії вне представлений затверджений категоріальний апарат щодо надання характеристики сучасного постіндустріального суспільства. Крім того, останнім часом для об'єктивної характеристики суспільства у найрозвиненіших країнах традиційно використовують термін “нова економіка” або ж “економіка, що базується на знаннях” [50].

Логістика як система знань нерозривно пов'язана з високим рівнем розвитку товарно-грошових та ринкових відносин.

Нинішній етап розвитку ринкових відносин в Україні, визначає комплект інновацій в маркетинговій логістиці таким чином [58]:

1. Систему маркетингу, яка орієнтована на місцеві ринки, зобов'язана змінити система, яка буде орієнтуватись на ринок у масштабі загалом, світового господарства;

2. Планується перехід до нецінової конкуренції від конкуренції, що використовує ціни, в якій безросередньо більше застосовується реклама, і де відбувається зростання значення інформації;

3. Тактика просування товару, що враховує агресивне нав'язування продукту клієнтам, змінюється на стратегію залучення клієнтів до продукту, де значну роль мусить відіграти електронна комерція;

4. Повинен з'явитись широкий спектр можливостей для інтеграції – вертикальної та горизонтальної;

5. Значний розвиток посередницьких структур: агентів торгівлі, дилерів, закупівельних контор та брокерських фірм;

6. Активна мотивація збуту: пільгові ціни для клієнтів, розсилка зразків та каталогів поштою.

Також, важливим моментом в розвитку логістики та безпосередньо сфери надання послуг, є врахування складової формування інвестиційного портфеля [34]. В сучасній теорії пропонуються наступні принципи, які покладаються в основу інноваційного продукту, а саме формування їх стратегій: доданої вартості, часових параметрів, зростання, а також диверсифікації (табл. 1.1).

Українські вчені почали активно досліджувати вплив 3D-друку на світову торгівлю та дійшовши спільного висновку виявили, що він позитивно впливає на неї, хоча раніше побоювались, що принтери можуть зруйнувати ланцюжки постачань [53].

Таблиця 1.1

Становлення «портфелю» стратегій логістики

Стратегії за принципами	Стратегії сфер та функцій логістики	«Худі» - зниження витрат	Динамічні	Союзів – інтеграція в ланцюзі постачань	Часових параметрів	Планування ресурсів	Захисту середовища	Виробітку	Доданої вартості	Диверсифікації	Зростання	Мінімізації інвестицій
		Базові принципи				Неосновні принципи						
Постачання	Сфери											
Виробництва												
Розподілу												
Управління запасами	Функції											
Обробки замовлень												
Транспортування												
Складування												
Обслуговування												
Пакування та вантажо-переробки												
Інформаційна												
Фінансова												

Концепція 3D-друку бере свій початок ще з 1980-х років, проте тільки зараз ця технологія почала перевтілюватись у реальність і відносно швидкими темпами стає доступною масовому масштабі для певних категорій суспільства. Ця революційна технологія дає змогу практично будь-якому підприємству без

значних витрат створювати пристрої або частини пристроїв з пластмас, металів, змішаних матеріалів, а також навіть з людських тканин.

Як ця інновація повпливає на логістику та керування ланцюгами постачання? Адитивне виробництво, або так званий 3-D друк суттєво розширює виробничий процес, робить його безпосередньо незалежним від спеціалізованих підприємств та виробництв. Це у свою чергу дозволить продуцентам «друкувати» необхідні товари та певні компоненти на вимогу, що дасть змогу скоротити шляхи постачання, позбавивши від потреби в зберіганні значний обсяг готової продукції на складах зберігання [50].

Застосування 3D-друку та його доступність серед населення стане причиною кардинальних змін у логістичній сфері. Логістичні компанії постачатимуть сировину натомість безлічі готових виробів та дадуть змогу використовувати послуги 3D-друку в місцях доставлення, що у свою чергу стане додатковим джерелом доходу.

Також, однією з нагальних проблем являється відстежування товарів та послуг в дорозі. Можливість застосування інтернету речей паралельно з використанням «хмарних» GPS-систем, дасть змогу відстежувати потрібні партії вантажів та слідкувати за їх станом. Технологія інтернет речей заснована на застосуванні чіпів радіочастотної ідентифікації (RFID), які «комунікують» один з одним. Мікросхеми, що прикріплюються до окремих частин вантажної партії, передають персональні дані, як ідентифікація продукції, місцезнаходження, тиск, вологість та температура і т. п. [57].

Повідомлення надходитиме про якусь негативну дію, що у свою чергу дозволить швидко запобігти пошкодженню товару або його крадіжці. Чип, також може надавати сигнал про несприятливі погодні умови, такі як висока температура повітря чи вологість. Також він може передавати поточні дані про стан на дорогах та дані, які пов'язані з чітким параметром, таким як середня швидкість та схеми руху та інформацію про повернення.

Управління транспортуванням та ланцюгами постачання, актуальна тема для світових та зокрема українських менеджерів та директорів по логістиці.

Через це логістичні компанії, які будуть запроваджувати дану технологію, отримають велику перевагу, над своїми конкурентами та зможуть отримати більшу кількість задоволених у своїх потребах клієнтів. Дана технологія сьогодні активно застосовується логістичними операторами в Сполучених Штатах та країнах Європейського Союзу, в Україні розвиток даної технології знаходиться на етапі становлення та повинний реалізувати себе у найближчому майбутньому [44, 51].

Чому дрони залишать кур'єрів без роботи? Дрон являє собою безпілотний літальний апарат, управління яким можна здійснювати дистанційно або ж політ здійснюється автономно, за допомогою використання програмних маршрутів польоту, які запрограмовані в його системі. Дрони легкі, маленькі, дешеві у використанні та можуть літати там, де складно буде використовувати інші види транспорту. Досвід використання такої техніки в логістичних цілях вже існує в Об'єднаних Арабських Еміратах [59].

В найближчому майбутньому 3PL-оператори матимуть у доступі використовувати безпілотні апарати для швидкого доставлення невеличких пакетикув як в містах, так і у віддалених районах від міста. Завдяки їхній швидкості та чіткості можливо, буде скоротити ланцюг постачання та значно оптимізувати витрати на транспортування. Отже, можна сказати, що кур'єрським компаніям загрожує небезпека, залишитись без роботи. Одним з моментів, які поки що заважають широкому використанню даної технології, є питання, яке пов'язане з регулюванням державою, безпосередньо безпекою повітряного руху, встановленими, дозволеними розмірами та вагою дрона [39].

Щодо наступної логістичної інновації, ми спостерігаємо зростання автомобілів на дорогах кожного дня. Поряд з цим зростає кількість та важливість питань щодо розумної мобільності та екології. Вирішити проблеми пов'язані з цими питаннями можуть допомогти безпілотні автомобілі, які облаштовуються новітніми системами автономного водіння, тобто без присутності самого водія. *Впровадження цієї технології дозволить:* впорядкувати проблеми та суперечливі питання з паркуванням; зменшити затори на дорогах (на 62-87%);

знизити рівень шкідливих викидів (до 60%); суттєво зменшити транспортні витрати. Проаналізувавши цінову політику, можна сказати, що вартість безпілотних автомобілів є найнижчою серед інших видів транспорту та становить всього \$ 0,16 за км. Для порівняння, можна назвати суму власного автомобіля, яка становить \$ 0,43 за км., таксі Uber складає \$ 1,24, звичайного таксі – \$ 2,17 [33].

Що ж являє собою самий безпілотний автомобіль? Це транспортний засіб, в якому використовуються датчики, камери, радари та штучного інтелекту в поєднанні, безпосередньо для подорожі між пунктами призначення без участі водія. Класифікація SAE International говорить про шість рівнів автоматизації водіння: від 0 - без автоматизації, до 5 - абсолютна автоматизація автомобіля [50].

Найбільш активно переходити на безпілотники готові та продовжують готуватись дев'ять країн світу: Канада, Австралія, Китай, Угорщина, Німеччина, Сполучені Штати, Туреччина, Південна Корея та Польща. В цих країнах вже сформовані стратегії переходу та спеціальні закони для автономного транспорту. Якщо взяти до прикладу Китай, то формування технологічної та нормотворчої бази стандартних інтелектуальних засобів по плану повинно повністю завершитись до 2025 року. У Німеччині цей закон прийняли влітку 2019 року, закон про формування нормотворчої схеми для автономного водіння 4 та 5 рівнів. Найбільш готовими до запровадження даної технології, беззаперечно являються Сполучені Штати Америки, які дуже ефективно просунулися у бік автономних транспортних засобів [56].

Усі передумови для розвитку у розробці автономних автомобілів має й Україна, безпосередньо, маємо можливість стати майданчиком для випробування систем безпілотних автомобілів, наприклад у кризових умовах (погані погодні умови, відсутність чи погана видимість дорожньої розмітки, гірські дороги, тощо). Це можливість для України притягти інвестиції всередину країни, щоб дати початок розвитку автономних транспортних засобів та стати певним хабом з розробки та тестування сучасних інноваційних рішень [42].

1.4. Менеджмент логістичних процесів у футболі

Логістика у футбольному світі – це ланцюг, який складається з багатьох ланок. Кожного календарного року в світі проходить величезна кількість футбольних змагань, від Чемпіонату світу та Європи до дитячих та аматорських турнірів. При проведенні Чемпіонату Європи в різних країнах чи навіть в межах однієї країни відстань між містами досягає 2000 км., рідко навіть більше, тому як бачимо, перебіг всіх змагань не може функціонувати без логістичних процесів [52].

Найближчим прикладом, для дослідження логістичних процесів в Україні, беззаперечно можна назвати проведення Чемпіонату Європи 2012 року, країнами-господарями, яких обрали Польщу та Україну. Проведення заходу такого масштабу потребує детального плану, а саме програми для підготовки до Чемпіонату Європи. Під час формування програми затверджується фінансовий бюджет, який складають державні бюджети країн, регіонів та інвесторів. Для проведення даного заходу країнам необхідно було покращити своє становище в плані інфраструктурних об'єктів, а саме: будівництво готелів, хостелів відповідного рівня якості та в необхідній кількості (всі готелі включені в єдиний список, опублікований на сайті FIFA); авіаційна інфраструктура, для створення якої країни понесли найбільші витрати (в аеропортах повинні бути встановлені засоби автоматизації управління повітряним рухом, сучасні засоби спостереження, навігації, управління та метеорологічного забезпечення, засоби радіотехнічного забезпечення польотів та інші необхідні міри); підготовка залізничної інфраструктури (будівництво високошвидкісних магістралей і т. д.); заходи безпеки, пов'язані із проведенням чемпіонату [21, 25].

Великі команди можуть дозволити собі літати чартерними рейсами, певні команди в наявності мають особисті літаки. Це дає можливість брати з собою все необхідне обладнання та не платити за перевантаження багажу. Решта команд літають звичайними авіалініями, і в цьому випадку бронювання квитків бере на себе організатор змагань. Також, він вирішує всі питання пов'язані з візами

футболістів та тренерського штабу. Організатор завчасно домовляється з авіакомпанією про перевантаження багажу, так як обладнання, яке лікарі та команда везуть з собою іноді важить більше 500 кілограмів.

Далі за командою закріпляються декілька людей, які постійно знаходяться поряд з командою. Цих людей називають гідами. Гід повинен володіти трьома мовами – англійською, мовою країни, яку він супроводжує та мовою країни в якій проводиться турнір. Гід зустрічає команду в аеропорту, супроводжує її на тренуваннях та матчах, повинен вирішити будь-яке проблему, яка виникнула. Наприклад, на матчі суперник хоче грати тільки своїми м'ячами. Завдання гіда – домовитись, щоб м'ячі змінили після першого тайму. Схожі моменти виникають постійно, це лише один з прикладів. Знайти сувеніри, перукаря, стильний магазин, в готелі закінчився лід, необхідно зустріти новачка в аеропорту – це неповний список обов'язків гіду [55].

В аеропорту на команду повинен чекати автобус і декілька легкових автомобілів. Багато з команд просять взяти в оренду декілька авто для співробітників, щоб вони мали змогу пересуватись під час зборів. Також, машина необхідна для лікаря та адміністратора. У гіда завжди є своя машина, щоб в будь-який момент він міг відвезти певного учасника команди куди тому буде потрібно. З командою на автобусі гід не пересуваються. В деяких командах, в залежності від забобон тренера, адміністрація їде в своєму автобусі окремо від команди.

Організатор пропонує декілька готелів на вибір, з урахуванням побажань клубу. Різниця в бюджетах, впливає тільки на кількість зірок в готелі. Майже до всіх готелів висуваються головні вимоги, в число яких входить тренажерний зал, басейн та сауна. Якщо чогось з цього списку немає – такі готелі просто не розглядаються.

За один тренувальний збір команда може змінити декілька готелей. Ця операція проводиться для зміни обстановки, тому що гравцям та

тренерському штабу, особливо на фоні тяжкої роботи, психологічно не зручно довго знаходитись на одному місці.

Як правило, команди грають в своїй формі. Клуби возять все необхідне з собою. У випадку, якщо команда не хоче везти з собою обладнання – все необхідне може надати організатор. Є також, ще один варіант. Деякі команди вже по п'ять років літають на збори в одне і те ж місце. Вони просто купляють другий повний комплект інвентарю і залишають на зберігання на місці зборів. З урахуванням перевантажень, це непогано економить гроші клубу. Клуби зі своїми літаками не мають цієї проблеми і все екіпірування та інвентар возять з собою.

Варто відмітити, що для спрощення логістичних питань, з якими зіштовхуються, як українські так і зарубіжні клуби існують компанії, які готові надати свої послуги для налагодження логістичних процесів (рис. 1.3). Хоча все ж таки частіше за все футбольні клуби займаються організацією роботи самостійно [26].

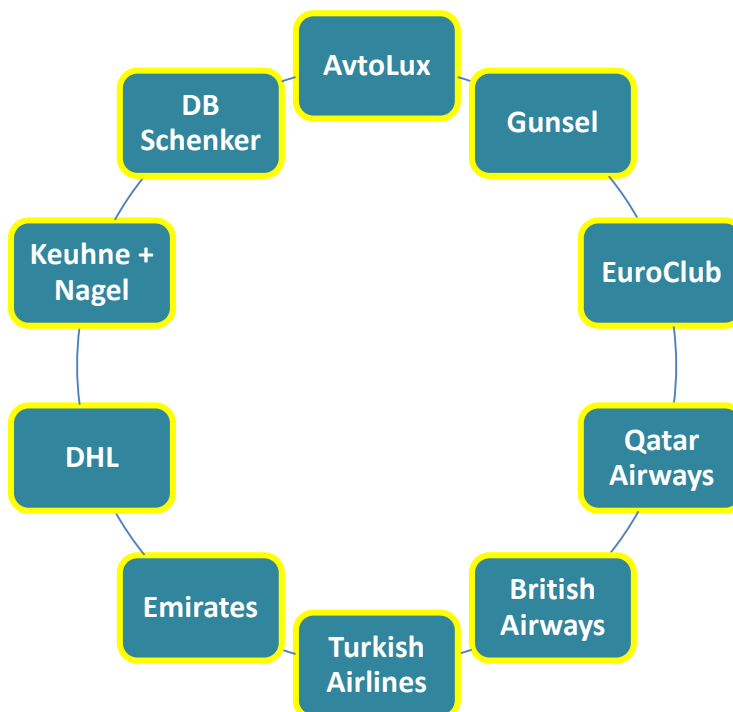


Рис. 1.3. Лідери серед логістичних компаній у сфері спорту

Ще за часів Радянського Союзу під час планування проведення регулярних чемпіонатів враховували великі відстані, які необхідно було б долати командам. Тому нижчі за рангом ліги часто розподілялися на визначені “зони”. Вони складались з команд, які були найближчими одне до одного за територіальним принципом. Сьогодні, даний принцип використовують у другій лізі. Там зазвичай виступають команди зі значно скромнішими фінансовими можливостями і з метою оптимізації та економії коштів на проживанні та переїздах їх ділять на групи [47].

Якщо говорити про вищу та першу ліги, то там завдання щодо оптимізації переміщень команд вирішуються способом створення зручного календаря. Приміром, якщо «Динамо» повинно зіграти на виїзді з «Карпатами», то їй поставляють другий виїзд поспіль з ще однією командою з цього міста – ПФК «Львів».

Щодо вид транспорту, вирішення цього питання залежить від двох чинників – відстані та погодних умов. Відстані між більшістю міст в Україні не є дуже великими, тому клуби здебільшого використовують автобуси [46]. Літаками користуються тоді, коли необхідно подолати багато сотень кілометрів, приміром, з Дніпра чи Харкова у Львів. Або ж коли потрібно відправлятись на міжсезонні підготовчі збори та грати євро кубкові матчі.

Показовими є випадки, коли команди діставались на виїзди потягом. В минулому сезоні так до полтавської «Ворскли» приїхало «Динамо». Були непрості погодні умови, в результаті снігопаду. Слизькі дороги. До того ж була ймовірність, що літаку можуть не дати дозвіл на зліт чи приземлення. Тому, щоб вчасно встигнути на матч, кияни вирішили віддати перевагу потягу. Іноді командам доводиться добиратись потягом у зв'язку з браком коштів. Гравці криворізького “Кривбасу” свого часу були вимушені використовувати особисті автомобілі, коли клуб був на межі зникнення, його не фінансували зовсім [49].

В ідеальному варіанті за організацію логістичних процесів у футбольному клубі повинен відповідати окремий співробітник. На сьогоднішній день, в більшості клубів ці обов'язки виконує спортивний директор команди. В його

обов'язки входить бронювання квитків на літак, бронювання готелів, оформлюються та відкриваються візи [55]. Варто відзначити, що вагоме слово належить тренеру. Його побажанням віддають пріоритет, враховують думку при виборі виду транспорту, виборі місця для проведення зборів та безумовно вибору спаринг-партнерів.

Висновки до розділу 1

1. Економічний процес та світова економіка загалом, під час трансформації своєї національної системи, зазнає суттєвого впливу з боку логістичних процесів, які забезпечують ефективність кожної організації чи підприємства в усіх системах. Суттєве значення логістики у діяльності підприємства зводиться до координації роботи різних його підрозділів, тобто забезпечення взаємодії кожного відділу із зовнішнім середовищем у вигляді наявних контрагентів для обміну інформаційними ресурсами. Однак, враховуючи, що розширення логістики в національній економічній системі досить значне, чіткого пояснення сутності її терміну немає. Існують різні загальноприйняті визначення за своїми авторами (за В. Сергєєвом, А. Кальченко, Є. В. Крикавським, О. І. Гуторовим, О. І. Лебединською, Н. В. Прозоровою та іншими), так як логістика – це новий напрямок, який перебуває в стані свого формування. Логістика є ключовим елементом виробничо-господарської діяльності підприємства, є частиною забезпечення безперебійної роботи товарно-грошового потоку та відповідного кінцевого результату – прибутку.

2. Отже, бачимо, що запровадження логістичних технологій надасть змогу підвищити якість обслуговування споживачів, оскільки: скоротить час від отримання постачальником замовлення до доставки товару споживачу; зменшить витрати на транспортування та зберігання товару; гарантує надійність постачання за будь-яких умов; стабільність матеріально-технічного та інформаційного забезпечення замовника; можливість поставки за першою потребою замовника та ін. Моє переконання ґрунтується на тому, що сьогодні

глобальні інституції, зокрема й міжнародні футбольні організації, такі як UEFA та FIFA вбачають у своїх технологіях головного драйвера для розвитку та головну умову для виживання своїх організацій.

Проте, український футбол переважно містечковий. Він недостатньо цікавиться сутністю глобальних процесів, роллю інноваційних технологій, а також процесами, які пов'язані з можливостями їх запровадження. Отож, можна сказати, що чиновники та високопоставлені посадовці в галузі спорту завдають шкоди та руйнують залишки інноваційного потенціалу всередині країни.

3. Черговий етап розвитку, який проходить сучасна логістична система характеризується певними тенденціями вдосконалення, з однієї сторони — в напрямку оптимізації стану логістичної кооперації, з іншої сторони — формування комплексних логістичних систем, які повинні охоплювати ряд необхідних функціональних завдань. Системи логістики розподіляють залежно від масштабу, рівнів логістичної агрегації, від типів тощо. Отже, можна визначити поняття сучасної логістики або ж логістичного планування - це процес, який в своїй діяльності використовує бізнес для координації власних операцій в системі ланцюга поставок. Взаємозалежність елементів всередині системи дозволяє здійснювати ефективне управління логістичною діяльністю, що в свою чергу дає можливість досягати поставлену мету. Проте реалізація поставлених цілей не є реальною без врахування операцій щодо здійснення ефективного контролю логістичних процесів, для вирішення цих питань існують професіонали, які розуміють ряд специфічних особливостей цієї роботи, менеджери з логістики, які спостерігають та здійснюють контроль за виконанням поставлених перед ними логістичних процесів.

4. Підсумовуючи, необхідно зазначити, що коли люди переглядають спортивні змагання різних за масштабом проведення, в тому числі і ми з вами, бачимо в основному тільки те, що відбувається безпосередньо на ігровому майданчику. Проте, тисячі людей займаються організацією та підготовкою кожного спортивного заходу, включаючи й самі логістичні компанії. Їх підтримка спортивних та видовищних заходів являється дуже важливою.

Логістика у футболі та загалом у спорті здебільшого представлена транспортною логістикою. Коли логіст отримує завдання на перевезення спортивного інвентарю, він повинен скласти план дій, який включає наступні розділи: обсяг перевезень в тоннах або тонно-кілометрах, кількість та тип транспорту, який використовується для транспортування перевезень, пункти відправок та призначень, а також основні експлуатаційні показники роботи автомобілів. Теж саме стосується й пасажирських перевезень, які здійснюються здебільшого автобусним та авіаційним транспортом, повинен бути складений та відпрацьований чіткий механізм дій для здійснення логістичних операцій. Тому врахування цих операцій під час складання програм проведення чемпіонатів найвищого рівня, таких як Чемпіонат Світу та Чемпіонат Європи можна вважати необхідним та виправданим кроком UEFA. Моя точка зору на це впровадження така: проаналізувавши ряд операційних процесів під час проведення різного масштабу турнірів та зборів, вислухавши думки передових управлінців, провідних тренерів, високкваліфікованих гравців та інших представників футбольного ремесла, можна прогнозувати, що вдосконалення логістичних процесів та його використання можуть підняти як професійний, так і дитячо-юнацький футбол на значно вищий рівень.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕНЬ

2.1. Методи дослідження

Вибір методів дослідження був здійснений відповідно до поставленої мети та завдань магістерської роботи зі зважанням на специфіку об'єкту та предмет дослідження. Під час виконання роботи були використані наступні методи:

1. аналіз інформації мережі Інтернет, літературних та документальних джерел;
2. порівняння та аналогія;
3. аналіз, синтез і узагальнення;
4. експертне опитування;
5. системний підхід;
6. методи математичної статистики.

2.1.1. Аналіз інформації мережі Інтернет, літературних, документальних джерел. Провідними методами для отримання вихідної інформації були аналіз документальних джерел, науково-методичної літератури, даних з офіційних сайтів організаційно-керівних структур з розвитку спорту, як на національному рівні (Мінмолодьспорт, УАФ), так і на міжнародному (FIFA, UEFA) та інформаційної мережі Інтернет [2, 38, 57]. Аналізувались та опановувались навчально-методичні посібники, нормативні, регламентуючі та програмні документи [16, 29, 45], а також інші матеріали, що включають дані про застосування логістичних технологій в спорті у сфері надання послуг.

2.1.2. Порівняння та аналогія. Порівняння демонструє собою метод розпізнавання та встановлення подібностей або ж відмінностей предметів та явищ дійсності. Метод порівняння можна вважати результативним, якщо дотримуватись наступних умов:

- порівнюватися мають тільки ті явища, між якими можуть бути певні об'єктивні загальні характеристики;

- порівняння має здійснюватись за найбільш важливими суттєвими даними.

Даний метод неподільно поєднаний з методом аналогії, який створений на вивченні подібностей чи відмінностей за рядом ознак предмета дослідження, а також його аналога. На підставі даних характеристики предмета-аналога та схожості з предметом дослідження формуються висновки про наявність спільних характеристик у досліджуваного предмета [19, 20].

Використання даного методу в наших дослідженнях допомогло виявити спільне та відмінне у використанні технологій логістики в Україні та країнах Європи.

2.1.3. Аналіз, синтез і узагальнення. Під час проведення аналізу з'являється можливість розподілити предмети дослідження на складові частини. Синтез, протилежно тому, дає змогу з'єднувати окремі частини чи ознаки предмета в єдине ціле. Аналіз та синтез практично щільно взаємопов'язані та демонструють собою єдність протилежностей. Узагальнення являє собою визначення загальних властивостей та ознак предмета [32, 40].

Аналіз, синтез і узагальнення поширений метод, який широко застосовувався на всіх етапах дослідження, що у свою чергу дало змогу розкрити та визначити загальні положення, умови використання та застосування технологій логістики в сфері спорту, виокремити особливості їх впровадження та основні напрямки розвитку логістичних технологій на прикладі «дитячо-юнацького футбольного клубу імені Вадима Широкоступа».

2.1.4. Експертне опитування. Експертне опитування дає можливість здійснити метод кількісної оцінки якісних показників та проводиться у вигляді анкетування певної групи експертів. Даний метод є одним з найбільш ефективних під час проведення педагогічного дослідження, тому має на меті отримання даних чи показників при використанні знань компетентних осіб, висококваліфікованих фахівців, які висловлюють свої судження (думки та оцінки) при розгляді певних питань [54].

Метод експертного опитування підпорядковується меті та завданням конкретного дослідження та є одним з низки інструментів збору інформації про об'єкт, що досліджується. Оптимізація достовірності результатів експертного опитування досягається за допомогою статистичних та логічних процедур, підбору спеціалістів, організації опитування, а також обробки отриманих результатів [56].

У наших дослідженнях здійснювалась процедура експертного опитування щодо оцінки впливу застосування та впровадження інноваційних технологій логістики у футболі в Україні. Нами було сформовано бланк анкети, що містить комплекс питань, які дадуть змогу отримати інформативні відповіді, що стосуються розкриття теми дослідження.

Вступна частина анкети включає звернення до респондентів, назва установи, під патронатом якого дослідник проводить роботу, призначення та завдання дослідження, також додано рекомендації щодо її заповнення.

Основна частина складається з питань, відповіді на які дають можливість отримати об'єктивні дані з проблеми, яка досліджується.

Демографічна частина анкети складається з питань відносно паспортних даних респондентів:

- освіта;
- стаж діяльності в сфері ФКіС.

В ході опитуванні участь приймали спортивні функціонери, а також представники громадських структур, що пов'язані із фізкультурно – спортивною діяльністю ($n = 20$), а саме члени комітету жіночого футболу Української асоціації футболу, тренери дівочих юнацьких збірних України, викладачі НУФВСУ та КУБГ, а також директор та тренери дитячо-юнацької спортивної школи №1 м. Київ. Приклад анкети та результати дослідження представлені в додатках А та Б.

2.1.5. Системний підхід. Системний підхід є основоположним під час комплексного дослідження великих та складних систем (об'єктів), їхнього дослідженні, як єдиного цілого зі скоординованим функціонуванням всіх частин

та елементів. Зважаючи на даний принцип, кожен елемент системи слід розглядати під час його зв'язку та взаємодії з іншими елементами, з'ясовується вплив ознак окремих частин системи на її поведінку загалом, також визначається її оптимальний функціональний режим.

Системний підхід в нашому дослідженні дав можливість визначити цілісність об'єкта (тобто логістичної технології у використанні) та розглянути механізми його розвитку (ефективність правового, організаційного, кадрового, економічного, матеріально-технічного та інформаційного забезпечення) [23].

2.1.6. Методи математичної статистики. Дані методи використовувались для об'єктивної оцінки аналізу досліджуваних явищ та процесів і допомогли забезпечити збір, обробку даних та визначити вірогідність інтерпретації отриманих результатів. Під час аналізу анкет визначалося відсоткове співвідношення для кожного досліджуваного об'єкта та розрахунок середніх загальних показників. Визначення узгодженості думок експертів формувалось за допомогою критерію Стюдента [12].

2.2. Організація дослідження

Процедура дослідження здійснювалась у Національному університеті фізичного виховання і спорту України та відбувалась в три етапи, кожен з яких має на меті вирішення певних завдань.

Перший етап (вересень – грудень 2021 р.) містить в своєму складі: пошук, аналіз та вивчення спеціальної та науково-методичної літератури, що базується на обраній темі, це в свою чергу дало змогу обґрунтувати актуальність та напрями досліджень, схарактеризувати мету і завдання, визначити предмет та об'єкт досліджень, практичну та теоретичну значущість роботи, наукову новизну, а також підібрати тотожні методи досліджень. На даному етапі здійснювалась підготовка I та II розділів роботи.

На другому етапі (грудень 2021 р. – вересень 2022 р.) відбувались дослідження, що спрямовані на вивчення особливостей впровадження

функціонування технологій логістики в спорті та сфері надання послуг; вивчалися основні показники розвитку логістичних технологій в сфері надання послуг у ФКіС; показники інноваційності логістичної сфери в Україні та загалом у світі; складались анкети та здійснювалась організація експертного опитування. На завершальному етапі виконувалась обробка отриманих результатів та проводилась робота над III, IV та V розділами роботи.

На третьому етапі (жовтень - листопад 2022 р.) здійснювалось обговорення результатів дослідження, формулювання висновків та розробка практичних рекомендацій, а також безпосередньо підготовка роботи до захисту.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СФЕРІ ФКІС: СТАН, ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ

3.1. Оцінка заходів, що реалізуються під час використання логістичних технологій у футбольному клубі

Двадцяте століття перетворило футбол на складову масової культури та бізнесу. Як наслідок, футбол продовжив своє існування під назвою – професійний спорт. Почали формуватись, налагоджуватись та функціонувати взаємозалежні відносини між спортивними структурами та організаціями, які не пройшли й повз процеси логістичної діяльності. Зокрема, це стосується професійних та дитячо-юнацьких футбольних клубів, які лежать в основі нашого дослідження. Сьогодні європейський футбол – це капіталомістка індустрія зі своїми правилами, положеннями та способами заробітку коштів. Щоправда, український футбол останнім часом втратив свої позиції на міжнародній арені: Збірна України з футболу займає місце в другому десятку рейтингу «ФІФА», а найкращі українські клуби (донецький «Шахтар» та київське «Динамо») в загальному клубному рейтингу «УЄФА» відповідно займають – 24-те та 51-ше місце [23, 34].

Український футбол зараз не є прибутковим. Це пов'язано зі складною економічною, політичною та військовою ситуацією в країні. Керівники клубів не мають змоги виділяти велику кількість коштів на маркетингову діяльність, зокрема й на логістику футбольного клубу, тому ефективність інструментів логістики та маркетингу, які використовують команди являється досить низькою.

Для підвищення ефективності застосування технологій логістики у футбольному ремеслі, на початковому етапі необхідно перш за все, провести комплексну діагностику щодо наявного досвіду використання даних технологій. В процесі дослідження нам вдалось провести аналіз логістичної діяльності у

професійних та дитячо-юнацьких футбольних клубах, в результаті чого вдалось сформувати ряд питань, відповіді на які б дали чітке уявлення та оцінку щодо заходів логістики у футболі [10].

Логістична діяльність у спорті, зокрема у футболі, відіграє важливу роль стосовно отримання переваг серед своїх суперників на сучасному ринку надання спортивних послуг. Тому нами було прийняте рішення організувати дослідження у формі опитування, задля отримання думок кваліфікованих фахівців щодо рівня надання логістичних послуг в українських професійних футбольних клубах. Дані результати наведені на рис. 3.1.

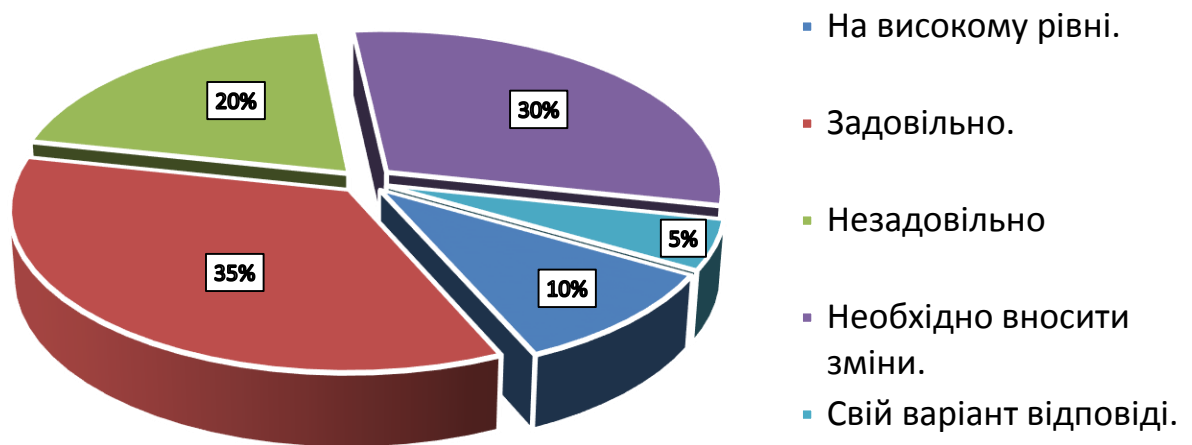


Рис. 3.1. Рівень надання логістичних послуг у сучасному професійному футбольному клубі в Україні.

Отже, в результаті нашого опитування ми виявили, що тільки 10 % наших респондентів вважає логістичну діяльність серед професійних футбольних клубів успішною. На їхню думку послуги, які надають логістичні компанії та операції, які здійснюються безпосередньо всередині команди знаходяться на високому рівні та не потребують зайвої уваги щодо їх вдосконалення. 35 %

фахівців обрали за необхідний варіант відповіді, задовільний рівень надання логістичних послуг, що дозволяє нам у свою чергу зробити висновок, що відносно значна частина вузькоспеціалізованих фахівців стверджує наступне: на логістичних процесах зараз не варто акцентувати зайву увагу, тому як є більш нагальні проблеми, які стосуються інших питань, на їхню думку. Проте, також варто відмітити, що 4 з 20 опитуваних, тобто 20 %, зазначили, що логістична діяльність знаходиться на незадовільному рівні і не завадило б, рухатись в напрямку покращення ситуації логістики навколо футболу. Інформативним показником, в даному питанні виявилась необхідність внесення змін щодо процесів логістики, респонденти віддали даному варіанту відповіді 30 % своїх голосів. Внаслідок цього, ми можемо говорити про необхідність дослідження нашої теми, внесення корективів та покращень, які стосуватимуться транспортної, складської логістики, також логістики запасів та безпосередньо логістичного сервісу. І тільки один фахівець вирішив висловити власну думку, обравши свій варіант відповіді, де зазначив, що на сучасному етапі розвитку професійного футболу є проблемніші місця, на яких варто акцентувати увагу теоретиків та практиків, а логістична діяльність нині знаходиться на хорошому рівні і поступово вносить необхідні позитивні зміни.

Дана робота, яка в своїй основі несе дослідження зостосування логістичних послуг у сфері надання послуг в спорті, в нашому випадку ми розглядаємо дану тему на прикладі професійного та дитячо-юнацького футболу. Управління спортивною логістикою відноситься до логістичної діяльності в спорті, яка заснована на типових спортивних подіях, таких як місцеві/регіональні спортивні події, національного та міжнародного масштабу (рис. 3.2).

Сутність логістичної системи, зокрема і в спорті, являється досить складною по влаштуванню та залежить від великої кількості факторів. Контроль та облік впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, їх динаміки потребує вирішення питань про оптимізацію надання якісних логістичних послуг [15].

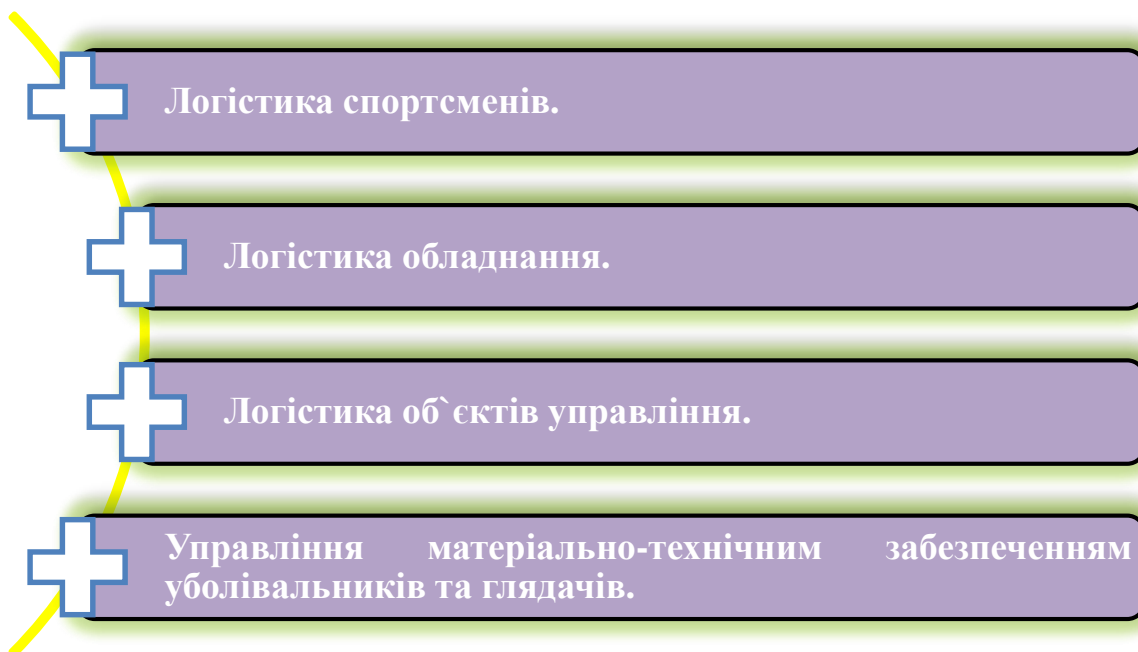


Рис. 3.2. Логістична діяльність у спортивній діяльності за (Herold, 2020).

Логістична система у футболі влаштована відносно оптимально відповідно сучасним умовам та представляє процес знаходження екстремальної адаптації до змін, які відбуваються разом із науково-технічним прогресом. Системи, які можуть бути оцінені, як кращі за наявні варіанти, може бути безліч, цей процес являється адекватним сучасному процесу та впровадженню в життя людей нових технологічних інновацій.

Друге питання нашої анкети полягало в експертній оцінці ефективності надання логістичних послуг в українському футболі в сукупності, тобто всіх логістичних процесів, які використовуються під час проведення футбольних заходів різного масштабу. Проаналізувавши відповіді, ми з'ясували, що половина опитуваних вважає, що надання логістичних послуг в українському футболі бажає залишатися кращим. 20 % в цілому задоволені, 15 % не задоволені, 10 % виявили критичну відповідь щодо абсолютного незадоволення та 5 %, а саме 1 фахівець абсолютно задоволений рівнем надання логістичних послуг.

З'ясувавши відповіді на третє питання «Як на вашу думку змінились логістичні процеси у футболі в порівнянні з минулими роками?», підготували висновок, зображений на рис. 3.3.

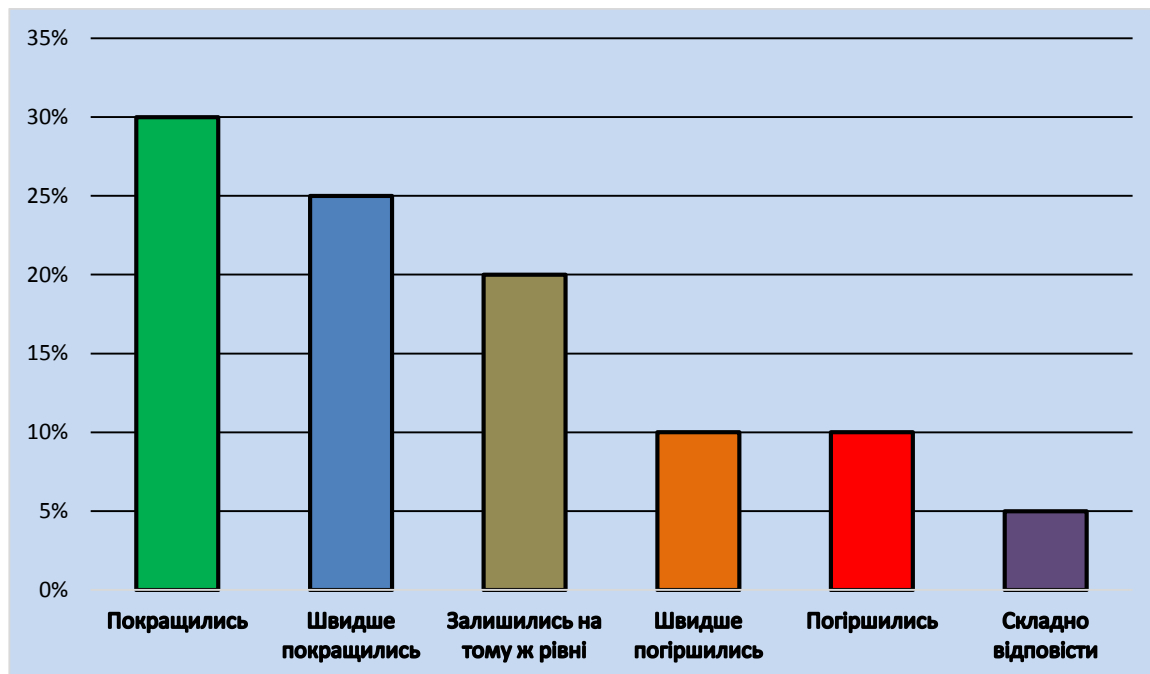


Рис. 3.3. Порівняльна характеристика логістичних процесів у футболі в порівнянні з минулими роками.

Під час аналізу відповідей на третє питання в анкеті ми можемо сказати, що 30% експертів вважає, що логістичні процеси покращилися, 25 % говорить, що вони швидше покращились, 20 % вважає, що залишились на тому ж рівні, 10 % говорить про швидше погіршення, 10 стверджує про погіршення та 5 %, а саме одному спеціалісту, складно відповісти на дане питання.

Отже, бачимо, що думки експертів щодо порівняльної характеристики логістичної діяльності та її оцінки сучасного стану дещо розділяються, тобто можна говорити про те, що єдиної думки не існує. У зв'язку з цим можна погодитись зі словами багатьох науковців, які говорять про подальші дослідження даної теми.

3.2. Проблеми застосування технологій логістики у футбольному клубі

Глобальні, національні та регіональні спортивні організації значною мірою покладаються на практику управління логістикою у своїй діяльності. Однак наукові дослідження в області спортивної логістики знаходяться в зародковому стані, а концептуалізація сфери спортивної логістики була запропонована лише нещодавно. У відповідь і на основі повторюваних професійних спортивних подій як прикладу це дослідження застосовує систему спортивної логістики (ССЛ) для систематичної оцінки логістичної діяльності, організаційних структур, ресурсів і компонентів [53].

На основі структуризованого експертного опитування, неструктурованих спостережень за ситуацією на спортивній арені, зокрема у футболі та додаткових вторинних даних, наші дані дослідження не тільки дають зрозуміти логістичні операції, що стоять безпосередньо за змагальним та тренувальним днем кожного з провідних і найцінніших спортивних змагань у світі, але й контекстуалізують, ілюструють, уточнюють та вирішують ряд проблем щодо застосування технологій логістики у футбольних клубах [39].

Результати відповідей на питання «Оберіть найсуттєвішу проблему у застосуванні логістики у футболі» дали змогу побачити, що найгострішою проблемою у процесі застосування технологій логістики у футболі респонденти вважають високу вартість у наданні послуг, наступною болючою проблемою за ієрархією спадання розташовується, низький рівень конкуренції на вітчизняному ринку логістичних послуг, третьою проблемою виступає низька потреба клубів у послугах логістичних компаній, четвертою – низький рівень якості логістичних послуг порівняно зі світовими стандартами та останньою найменш значущою проблемою виступає малий обсяг послуг, що пропонуються клубам (рис. 3.4).

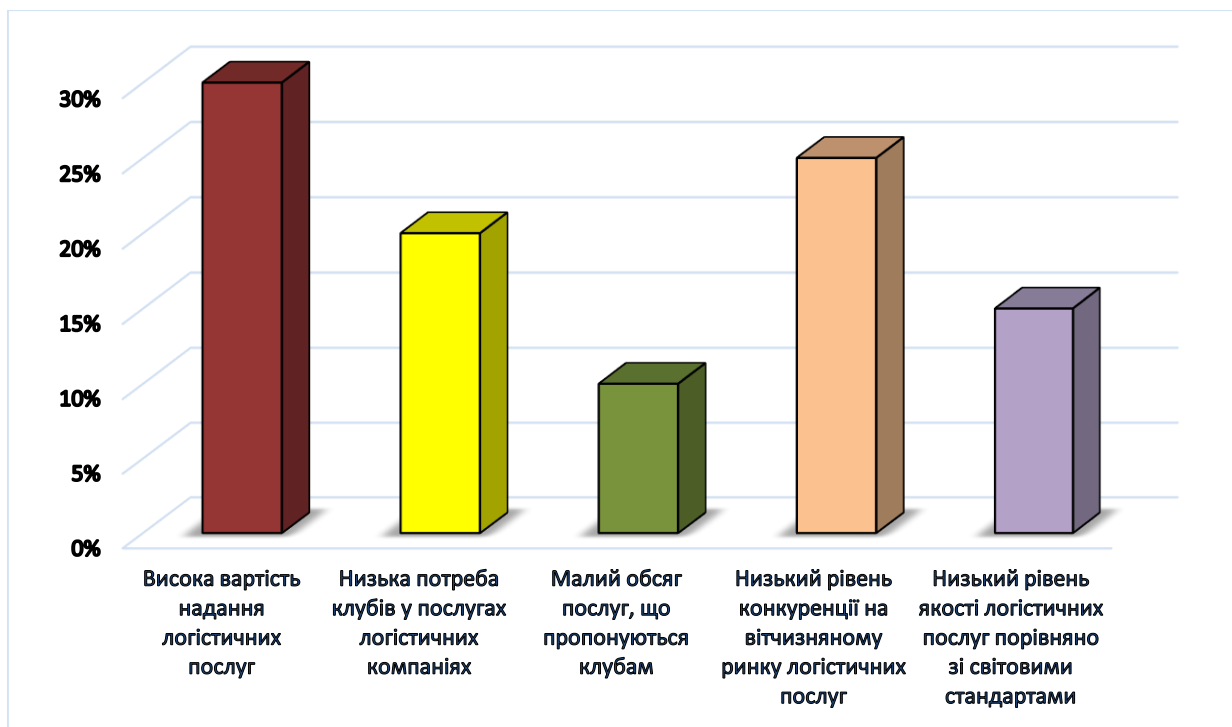


Рис. 3.4. Проблеми застосування логістики у футболі.

Процес застосування логістичних технологій у футболі є багатоаспектним та безумовно включає дослідження такого фактору, як проблематика застосування, що потребує подальшого виявлення проблем та знаходження шляхів для їх усунення [45]. Для вирішення проблем з якими зіштовхується сучасний спорт виникає потреба у кваліфікованих фахівцях, для здійснення певних змін у логістичних процесах, реформуванні та ефективному функціонуванні сфери фізичної культури і спорту, які мають достатній рівень знань, компетенції та навичок у питаннях організації діяльності суб'єктів спортивної сфери у ринкових умовах. Зокрема, відповідний рівень знань у питаннях менеджменту спортивної діяльності, логістики у спорті, економіки спорту, спортивного права та іншого.

На даний час рівень даних галузей освіти є недостатнім. До основних ризиків у застосуванні логістичних технологій у сфері фізичної культури і спорту можна віднести ризики, обумовлені нестачею фахівців із зазначених питань, залучених до досліджень проблем, їх впровадженням на практиці. Здійснення або

здійснення заходів застосування особами, які не мають відповідної компетенції [27].

У четвертому питанні нашої анкети експертам пропонувалося «оцінити ступінь наявності проблем з логістики у професійному та дитячо-юнацькому футболі в Україні» (від 0 - проблеми не існує, до 10 - суттєва проблема). Кожна позиція оцінювалася у балах: 0 - проблеми не існує, 1-3 - слабкий прояв, проблема майже відсутня, 4-6 - середній ступінь наявності, проблема існує, проте не є першочерговою, 7-8 - вище середнього, актуальна проблема, 9-10 - високий рівень актуальності проблеми.

На думку експертів, всі виділені нами проблеми, після аналізу, мають місце у професійному та дитячо-юнацькому футболі в Україні. Найактуальніші проблеми відображені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Проблеми логістичної діяльності у професійному та дитячо-юнацькому футболі в Україні

Проблема	Вираженість у балах		Вираженість у %	
	Професійний	Дитячо-юнацький	Професійний у %	Дитячо-юнацький у %
	Сума всіх оцінок респондентів (макс. 200)			
1. Недостатня популярність футболу в країні.	13	16	6,5	13
2. Застарілі механізми управління у футболі (відсутність сучасних).	77	79	38,5	39,5
3. Проблеми з підходом щодо реформ у футболі.	124	134	62	67
4. Недостатність фінансування футболу.	151	168	75,5	84

5. Слабка мотивація для залучення приватного сектору економіки до фінансування футболу.	83	107	41,5	53,5
6. Недостатня кількість спортивних об'єктів для успішного функціонування логістичних послуг.	127	153	63,5	76,5
7. Невідповідність вітчизняної спортивної інфраструктури відповідно світовим стандартам.	96	112	48	60,5
8. Недостатня прозорість функціонування керівних організацій у футболі.	137	104	68,5	52
9. Низький рівень надання послуг логістичними компаніями.	68	44	34	22
10. Недостатня увага до розробки та реалізації програм державної підтримки розвитку футболу.	74	120	37	60
11. Брак кваліфікованих кадрів.	36	64	18	32
12. Проблеми з доступністю цінової політики послуг, що надаються логістичними компаніями.	121	142	60,5	71
13. Недостатня кількість закладів підвищення кваліфікації фахівців з логістики у сфері спорту.	64	64	32	32
14. Дефіцит наукового інструментарію щодо впровадження нових та застосування наявних технологій логістики у футболі.	99	114	49,5	57
15. Низький рівень популяризації футболу в країні.	19	14	9,5	7
16. Низький рівень розвитку логістики в країні.	70	70	35	35
17. Відсутність окремої посади фахівця з логістики в організаційній структурі команди чи клубу.	167	159	83,5	79,5
18. Відсутність чіткого алгоритму співпраці футбольного клубу з логістичною компанією.	110	107	55	53,5

Отже, за результатами дослідження можна зробити такий висновок, що найбільш суттєвими проблемами логістичної діяльності у професійному футболі є:

1. Відсутність окремої посади фахівця з логістики в організаційній структурі команди чи клубу – 83,5 % відповідей респондентів;
2. Недостатність фінансування футболу – 75,5 % відповідей респондентів;

3. Недостатня прозорість функціонування керівних організацій у футболі – 68,5 %.

Найбільш значущими проблемами логістики у дитячо-юнацькому футболі експерти виділили наступні:

1. Недостатність фінансування футболу – 84 %;
2. Відсутність окремої посади фахівця з логістики в організаційній структурі команди чи клубу – 79,5 %;

3. Недостатня кількість спортивних об'єктів для успішного функціонування логістичних послуг – 76,5 %.

Найменш суттєвими проблемами логістичної діяльності у професійному футболі респонденти вважають:

1. Недостатня популярність футболу в країні – 6,5 %;
2. Низький рівень популяризації футболу в країні – 9,5 %;
3. Брак кваліфікованих кадрів – 18 %.

Проблеми, які відіграють найменшу роль у процесах логістики у дитячо-юнацькому футболі експерти вважають наступні:

1. Низький рівень популяризації футболу в країні – 7 %;
2. Недостатня популярність футболу в країні – 13 %;
3. Низький рівень надання послуг логістичними компаніями – 22%.

На питання анкети «В якій сфері, на вашу думку, найбільше проявляється залежність футбольних клубів від компаній, що надають логістичні послуги» 35% фахівців вважають, авіарейси між країнами та всередині країни, такий же відсоток фахівців вважає, пасажирські перевезення автобусами, 20% - що це пасажирські перевезення залізницею та 10% - автомобільні та вантажоперевезення. Дані відображені на рис. 3.5.

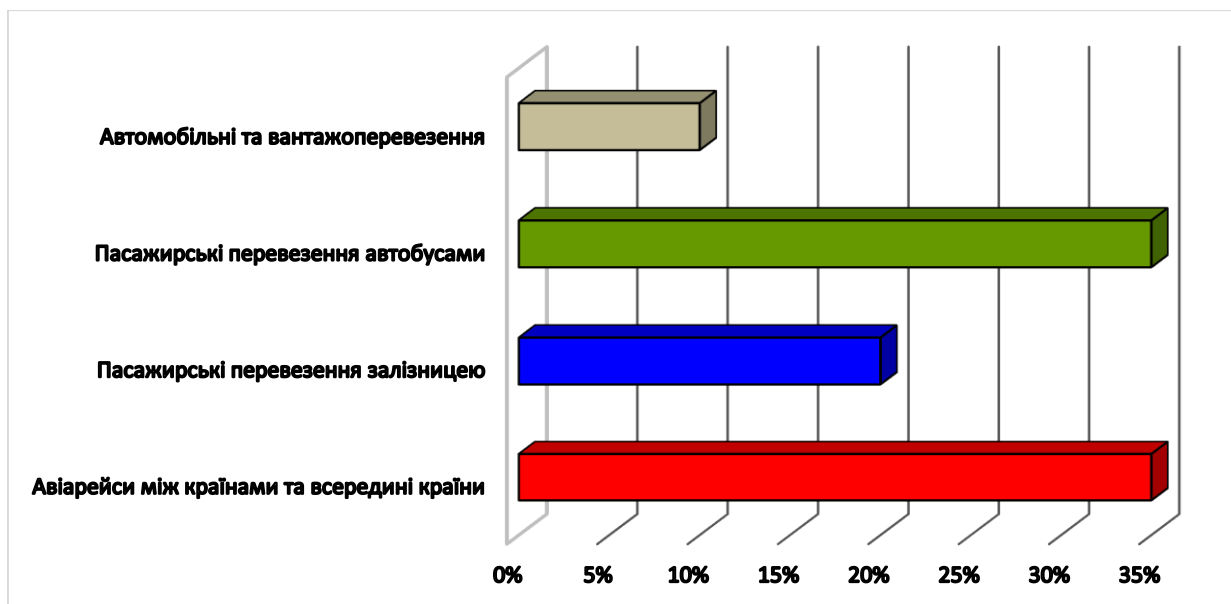


Рис. 3.5. Сфери прояву залежності футбольних клубів від компаній, що надають логістичні послуги

Щоб зрозуміти, чи існує у професійних футбольних клубах потреба у послугах логістичної компанії, респондентам було задано відповідне питання. З'ясовано, що тільки 30% вважає необхідним отримання якісних та компетентних послуг спеціалістів, а 70% стверджує зворотнє та вважає, що достатньо одного кваліфікованого фахівця в команді, який регулюватиме дані питання (рис. 3.6).

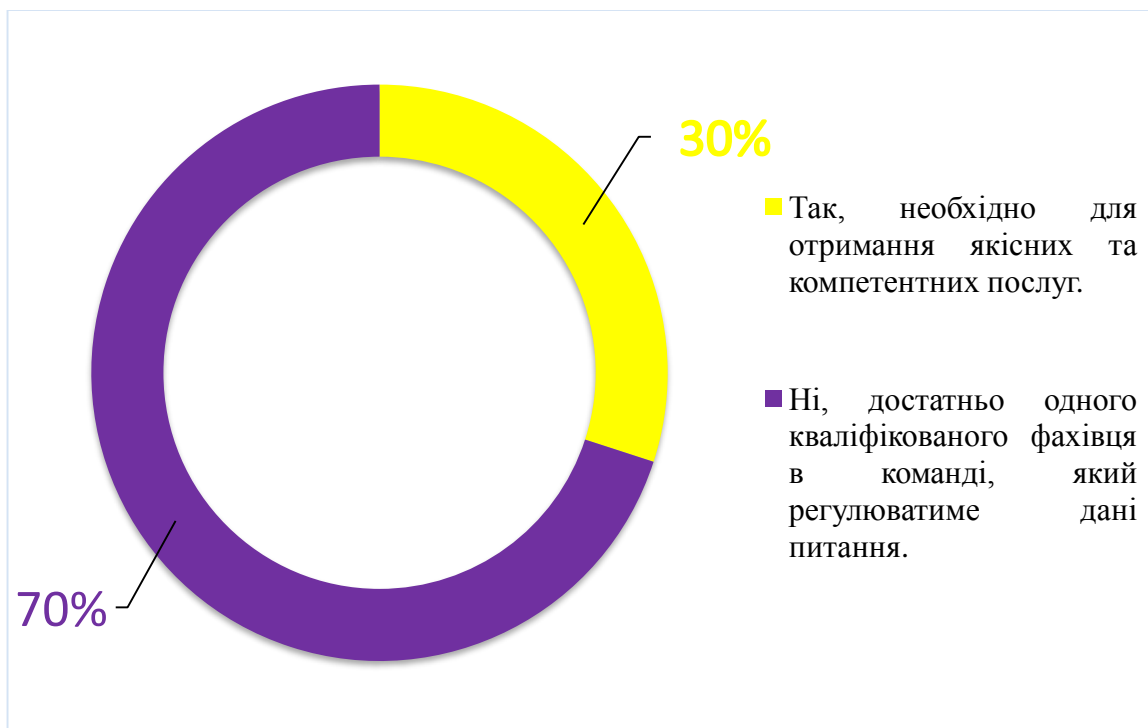


Рис. 3.6. Потреба професійного футбольного клубу у послугах логістичної компанії.

Також дослідженням з'ясовано роль, яку відіграє логістична діяльність у організації спортивних заходів. 55% опитуваних рахує 30% і більше, на думку 20% експертів - від 10% до 30% та 50% і більше і 5% вважає до 10% в організації спортивних заходів (рис. 3.7). Отже, можна сказати, що більше половини опитаних експертів вважає логістичну діяльність важливою складовою в організації спортивних заходів, проте не перебільшує її важливості.

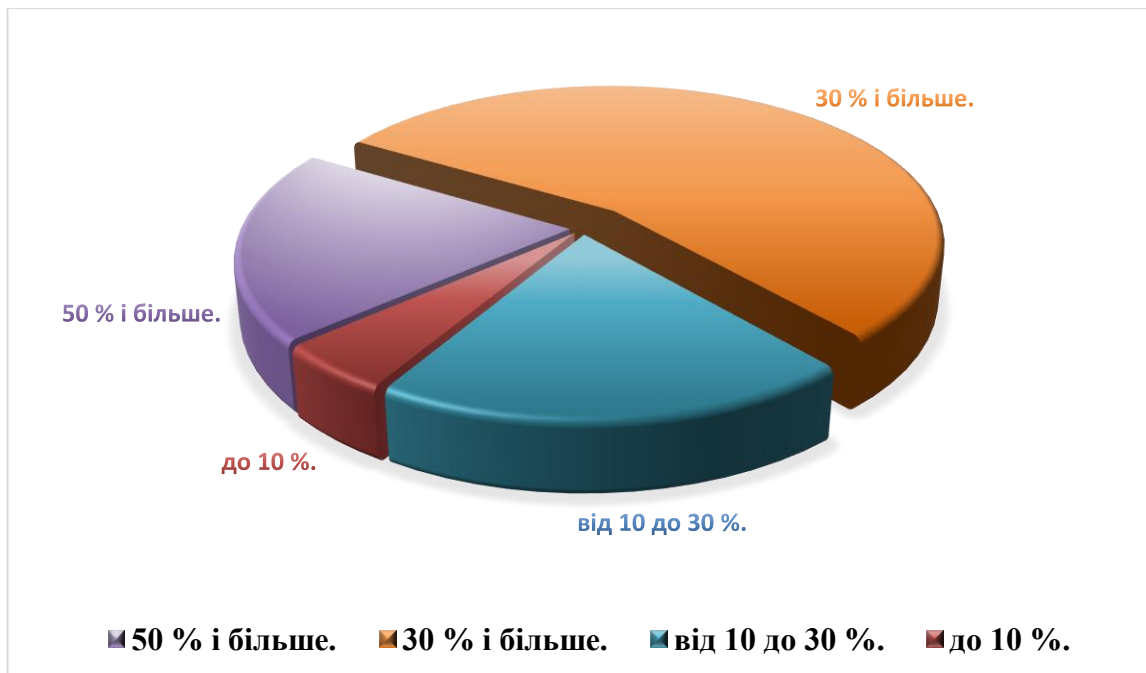


Рис. 3.7. Місце, яке посідає логістична діяльність в організації спортивних заходів.

Ринок спортивних подій у всьому світі становить понад 80 мільярдів доларів США, і вони зростають на шість відсотків на рік, випереджаючи зростання ВВП майже в усіх країнах світу. Великі спортивні події, такі як Чемпіонат світу з футболу, можна вважати одним з найбільших логістичних заходів, і тому вони становлять значну матеріально-технічну проблему для організаторів заходів та їхніх зацікавлених сторін [46].

Наприклад, під час Чемпіонату Світу 2014 у Бразилії понад 10000 працівників були безпосередньо залучені до підготовки заходу, що привернуло увагу світової аудиторії понад 3 мільярдів людей. У самій країні потрібно було організувати логістику, включаючи транспорт для сотень тисяч відвідувачів градіозного заходу, а також координувати та виконувати неймовірну кількість логістичних завдань [50].

3.3. Перспективи впровадження логістичних технологій у професійному футболі в Україні

Спортивна індустрія постійно розвивається, зокрема і професійний футбол не стоїть на місці. З'являються нові спеціальності та можливості, з'являються нові зіркові спортсмени або стають очевидними нові тенденції (варто згадати тільки тренд «тренування вдома», який набув нового розголосу під час пандемії), що спонукає в свою чергу футбольних управлінців застосовувати сучасні технології, які пропонуються на ринку спортивних послуг та в яких виникає потреба для виживання клубу та його конкурентноспроможності [52].

Логістичні технології у спорті — складний та глобальний процес. Сьогодні це основа футбольної економіки, і очікується, що в найближчі роки його значимість та вплив лише зростатиме. Майбутня тенденція в логістиці – це надважлива складова майбутнього успішного професійного футбольного клубу. Правильна стратегія може допомогти клубу процвітати, тоді як хибна залишить його позаду, як мінімум на декілька кроків [42].

У багатьох випадках впровадження інновацій, зокрема і логістичних, технології не запускаються відразу в усьому світі, а спочатку їх дебютують на більш зрілих та стійких ринках. Однак завдяки соціальним мережам, цифровим платформам і впливовим особам цей процес демократизувався, зробивши застосування логістичних технологій у футболі видимим всюди. На футбольні клуби більше не впливає лише стратегія комерціалізації. Тепер вони мають ширший спектр вибору і мають можливість порівнювати, співставляти та приймати для себе більш вигідні рішення. В першу чергу, ми розуміємо, що задля ефективного використання технологій логістики у футболі потрібно звертати увагу на головних завданнях у застосуванні логістичної діяльності у футболі та правильно розставляти акценти, відповідно до умов функціонування футбольних клубів у їхній країні (рис. 3.8).

Частину питань в нашій анкеті ми приділили увагу питанням, які стосуються розвитку та перспективам впровадження технологій логістики у

професійних клубах та для більш глибокого аналізу дитячо-юнацьких футбольних клубів.

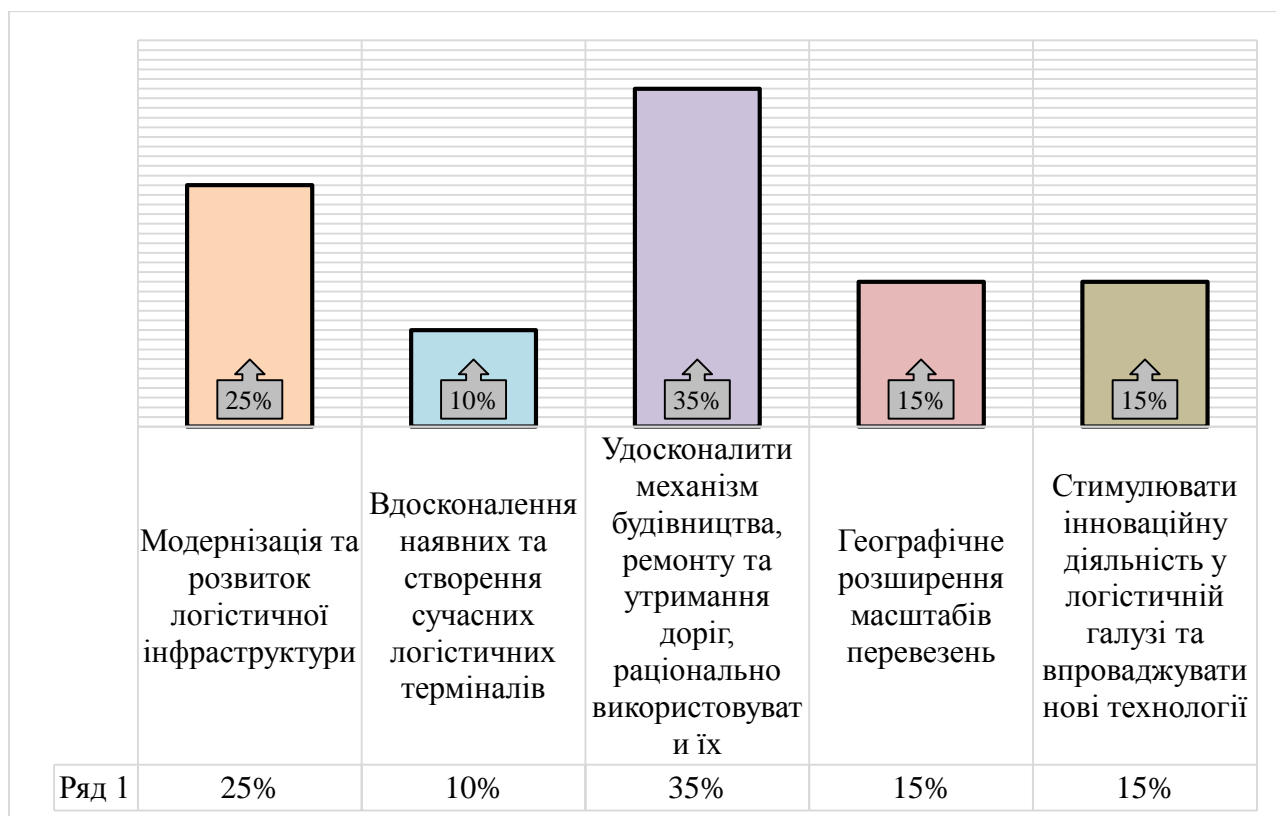


Рис. 3.8. Завдання для ефективного застосування логістичної діяльності у футболі.

У шостому питанні нашого опитування до фахівців поставилось питання, щодо їхньої думки у ефективності застосування логістичної діяльності у футболі відповідно запропонованим завданням. Левову частку відповідей, а саме 35 % респонденти віддали – удосконаленню механізму будівництва, ремонту та утриманню доріг та їх раціональному використанню, наступною за ієрархією спадання експерти обрали модернізацію та розвиток логістичної інфраструктури – 25 %, географічному розширенню масштабів перевезень, а також стимулюванню інноваційної діяльності у логістичній галузі та впровадженню нових технологій по 15 % відповідей фахівців на кожен з варіантів та 10 % вважають першочерговим для ефективного застосування, вдосконалення наявних та створення сучасних логістичних терміналів.

Респондентам було запропоновано обрати, що у чому на їхню думку полягає ефективний логістичний підхід у застосуванні футбольним клубом. За результатами соціологічного дослідження, представлених на рисунку 3.9., всі перелічені варіанти потребують використання для успішного функціонування та розвитку клубу, а саме:

- співпраця клубу з логістичною компанією (заклучення договору про співпрацю на певний період);
- постійне удосконалення рівня логістичних операцій;
- усунення будь-яких недоліків у логістичній діяльності клубу.

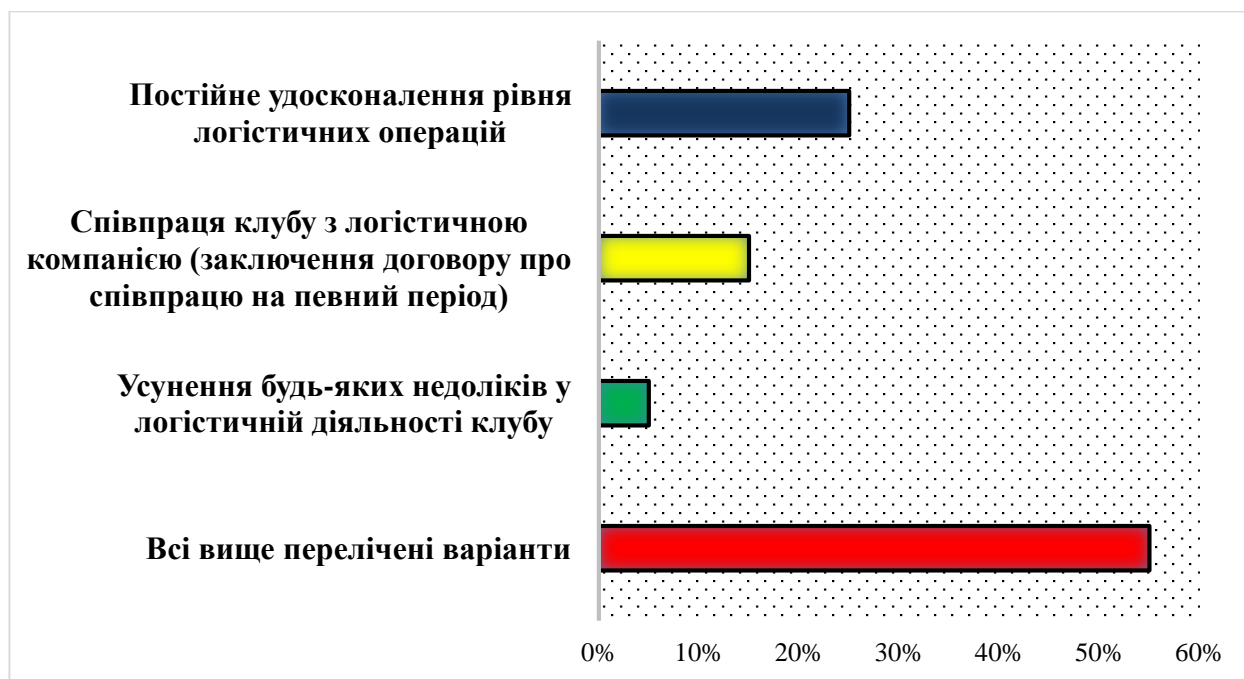


Рис. 3.9. Сутність ефективного логістичного підходу у застосуванні діяльності футбольних клубів.

Для поглибленого аналізу та детального розуміння сучасної ситуації у сфері фізичної культури і спорту, фахівцям було запропоновано визначити, яка з моделей взаємовідносин між державою та спортом дозволить ефективно співпрацювати футбольним клубам з логістичними компаніями в Україні (рис. 3.10).

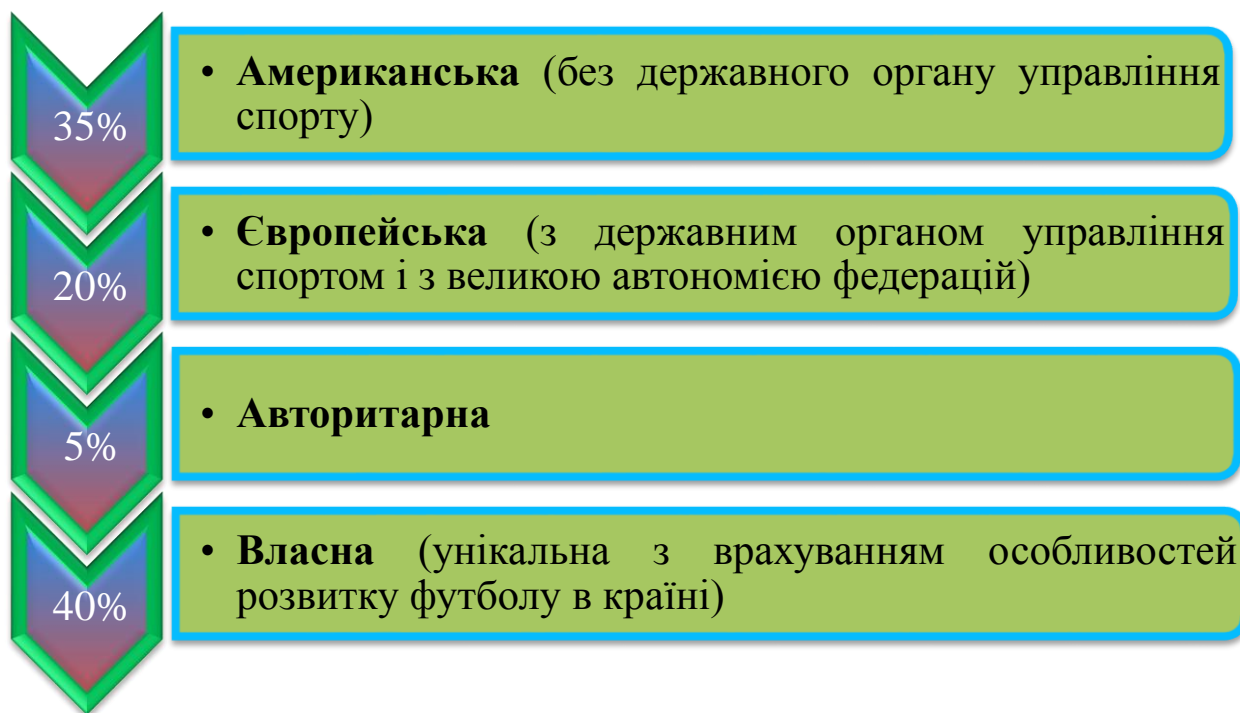


Рис. 3.10. Моделі взаємовідносин між державою та спортом відповідно ефективній співпраці футбольних клубів з логістичними компаніями в Україні

Результати опитування показали, що найбільша частина фахівців, 40 % вважає власну модель взаємовідносин із врахуванням особливостей розвитку футболу в країні) найбільш доцільною для застосування в нашій країні, 35 % відповідей фахівців обрали американську модель, без державного органу управління спорту, 20 % схилились до європейської моделі із державним органом управління спортом та великою автономією федерацій і тільки 5 %, а саме 1 фахівець доцільною вважає авторитарну модель взаємовідносин.

Цікавим та доцільним, на нашій погляд було дізнатись у респондентів для якої з організацій, розробка ефективної логістичної стратегії є найбільш актуальною в Україні. Більшість респондентів, а саме 60 % стверджують, що професійний футбольний клуб має найбільшу потребу у розробці логістичної стратегії, 25 % - професійний та дитячо-юнацький футбольні клуби, 10 % - дитячо-юнацький футбольний клуб та 10 % вважають, що жоден з варіантів не є обов'язковим у розробці логістичної стратегії (рис. 3.11).

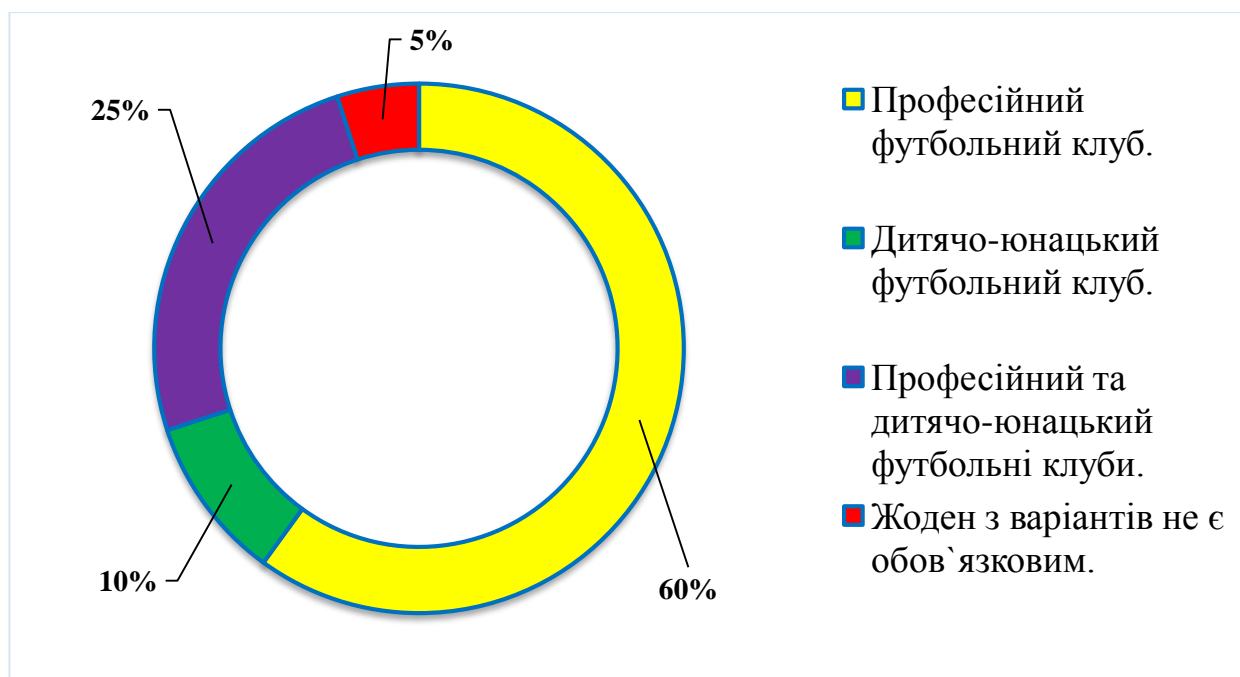


Рис. 3.11. Вплив розробки ефективної логістичної стратегії на професійний та дитячо-юнацький футбол в Україні.

Також, експертам було запропоновано оцінити, чи призведе вдосконалення спортивної логістики до позитивних змін у розвитку вітчизняному футболі. Найбільша аудиторія, а саме 75 % респондентів схилилась до варіанту – так, призведе до суттєвих позитивних змін, 15 % фахівців галузі ФКіС більш об'єктивним варіантом вважають та відповідно обрали його – так, але зміни будуть незначними і варіант відповіді – ні, нічого не зміниться обрали 10 % експертів нашого опитування.

Висновки до розділу 3

Відповідно до результатів нашого дослідження, а саме експертного опитування (анкетування) нами було виявлено стан в якому перебуває логістична діяльність та заходи її оптимізації у сфері професійного та дитячо-юнацького футболу. В процесі дослідження нам вдалось проаналізувати процеси логістичної діяльності у професійних, а також дитячо-юнацьких футбольних

клубах, що в результаті дозволило сформувавши ряд питань, відповіді на які дали можливість чітко зрозуміти та оцінити логістичні заходи у сфері футболу.

Також, в ході дослідження були визначені необхідні зміни у процесах логістичної діяльності, внесення корективів та покращень в структуру її діяльності, які стосуватимуться транспортної, складської логістики, також логістики запасів та безпосередньо логістичного сервісу.

Вдалося виявити рівень надання логістичних послуг у сучасних професійних футбольних клубах в Україні та зміни у якості їх надання, в порівнянні з минулими роками.

На думку фахівців нашого опитування спортивна логістика має ряд проблем, які потребують свого вирішення. Найсуттєвішими проблемами сучасної логістики у футболі, виходячи з відповідей експертів являються наступні:

- Недостатність фінансування футболу;
- Відсутність окремої посади фахівця з логістики в організаційній структурі команди чи клубу;
- Недостатня кількість спортивних об'єктів для успішного функціонування логістичних послуг.

Також, вдалося виявити перспективи впровадження та розвитку технологій логістики у професійному футболі в Україні. Зібрані статистичні дані та відсотковий діапазон відповідей, який відображає узагальнену думку фахівців щодо створення власної, унікальної моделі взаємовідносин між державою та спортом для успішної діяльності логістики у сфері спорту в Україні.

На думку переважної більшості респондентів, система ефективного застосування логістичних технологій у футболі залежить від фінансування заходів підготовки та спортивно-видовищних заходів.

РОЗДІЛ 4

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ЛОГІСТИКИ У ПРОФЕСІЙНОМУ ФУТБОЛЬНОМУ КЛУБІ

4.1. Аналіз стану діяльності ланцюгів поставок у професійних футбольних клубах в Україні

Аналіз структури витрат на логістику в різних галузях промисловості в моїй країні. Розвинені економіки показують, що вартість є найважливішою з них. Управління запасами - 19–39 %, витрати на транспортування - 16–36 % і витрат на адміністративно-управлінські функції – 9–14 %. За останнє десятиліття це стало причиною значного зростання витрат на логістику в багатьох західних країнах та зокрема, в Україні, на здійснення таких операцій, як: заходи транспортування, обробка замовлень, інформаційні та комп'ютерні функції та безпосередньо логістичного адміністрування [28].

Професійні футбольні клуби в Україні зіштовхуються з безліччю щоденних операцій. В їхню діяльність входять різноманітні послуги, які вони надають своїм споживачам: роздрібна торгівля (атрибутикою клубу), діяльністю з продажу квитків у день матчу, транспортуванням гравців у підготовчий, тренувальний чи змагальний періоди, або ж брендингом одягу для відпочинку чи екіпірування першої команди, що продається через різні канали розповсюдження інформації. Для того, щоб підтримувати прибутковість, виходити на нові конкурентноспроможні ринки, підвищувати клуб у класі, максимізувати медіапросвіт чи інші процеси життєдіяльності клубу, його керівництво має вирішувати безліч спортивних та неспортивних проблем, які стосуються не одного, а різноманітних ланцюгів постачання. Перше за все, вони повинні бути скоординованими. В класифікації, яку пропонують зарубіжні науковці у галузі менеджменту та міжнародного бізнесу (Доллес і Содерман, 2013) визначено принаймні чотири складові, спрямовані на підготовку та змагання команди,

організацію подій, футбол як трансляцію розваг та мерчандайзинг. Незалежно від того, чи йде мова про постачання продуктів чи транспортних послуг, пов'язаних з днем матчу, про наявність нової форми в магазинах або про бажання купівлі чи продажу гравців, ідеальним виступає те, щоб потрібні послуги надавались в потрібному місці в потрібний час. Професійні футбольні клуби в Україні є плюралістичними організаціями, які одночасно задовольняють різноманітні потреби великої кількості груп населення та докладають зусиль задовольнити їх усім належним чином. В ході аналізу різних літературних джерел, можна стверджувати, що доцільним підходом до вивчення цього плюралізму в українському футболі є розгляд професійних футбольних клубів, як учасників різноманітних ланцюгів постачання, які мають бути скоординованими [54].

Хоча «ланцюги» зсередини клубу можуть здатися складними та заплутаними, існує також спільна думка футбольних менеджерів, що існують можливості, які важливі для збільшення прибутку та підвищення вартості бренду завдяки наявності та управлінню оптимізованою системою постачання. Однак це не досконало вивчений ландшафт у футбольному менеджменті, тому наразі є необхідність в пошукових дослідженнях.

Ланцюг постачання в свою чергу, складається з серії ланцюжків створення вартості продукту чи послуги, в нашому випадку. На фоні того, що комерційні футбольні клуби є плюралістичними організаціями, ми можемо припустити, що клуби беруть участь у кількох ланцюгах створення вартості, у яких вартість має різне значення для різних зацікавлених сторін. Наприклад, чи повинні професійні клуби максимізувати прибутки чи трофеї, залежить від того, що потребують зацікавлені сторони, наприклад, фанати, ймовірно, жертвують прибутком заради видовища та трофеїв [18].

Актуальним питанням у футбольних клубах залишається побудова логістичної системи спортивної підготовки футболістів, яка повинна ґрунтуватись на загальних засадах логістичної діяльності (рис. 4.1).

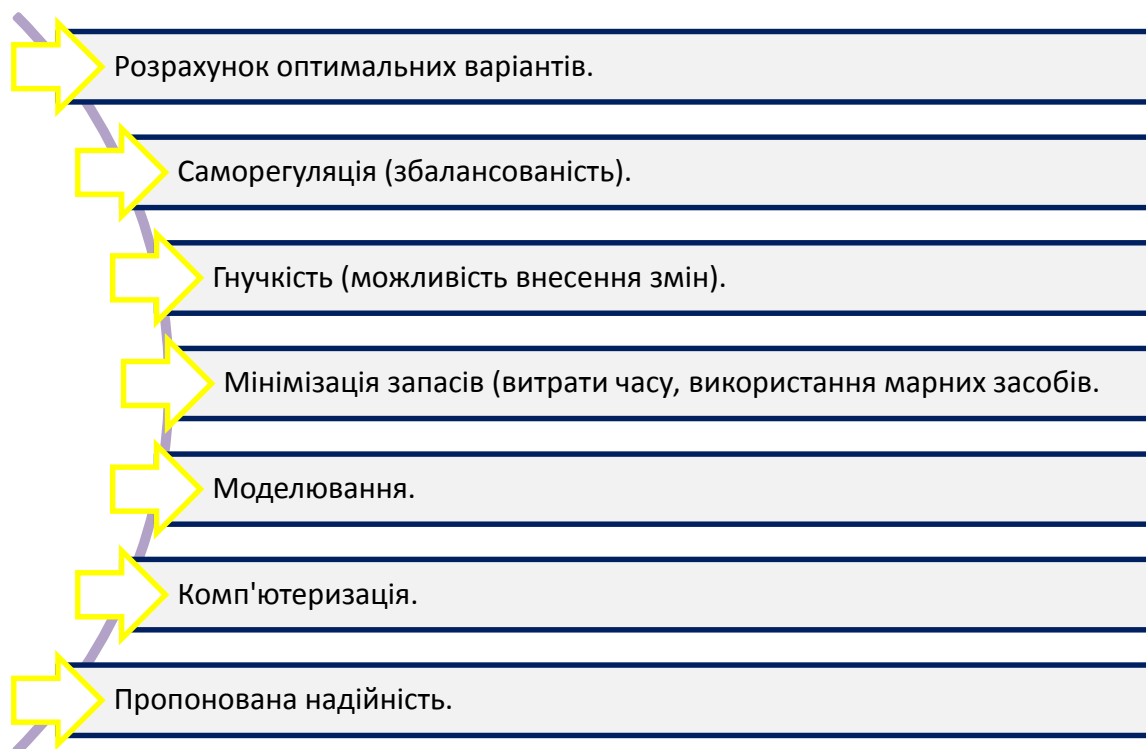


Рис. 4.1. Загальні засади логістичної діяльності.

Також, варто зауважити, що професійні футбольні клуби є суб'єктами господарювання і незважаючи на свій плюралізм, вони мають забезпечувати комерційний прибуток. Це передбачає надання послуг чи виробництво товарів, які продаються клієнтам чи викликають фінансову підтримку або інвестиції. Це стосується, насамперед спортивних результатів (наприклад, перемог у турнірах, результатів тренувань, підвищення майстерності футболістів), інфраструктури (наприклад, тренувальний поле, стадіон, тренажерний зал), розваг (наприклад, матч, послуги в день матчу, розіграші між вболівальниками) і продажів (наприклад, власники квитків, спонсорські кошти, телеглядачі).

4.2. Шляхи вдосконалення логістичної діяльності професійних футбольних клубів

Оптимізація логістичних процесів в професійних футбольних клубах - це, перш за все, зменшення втрат. Все управління ланцюгом поставок спрямоване на надання покупцеві виключно якісних послуг, тобто послуг з найменш можливою вартістю та найбільш можливою якістю. Інакше кажучи, якість послуги майже незмінно погіршується на шляху від виробництва до споживача, і завдання управління ланцюгом поставок полягає в тому, щоб характеристики послуги змінювалися якомога менше [13]. Для цього ланцюг поставок зобов'язаний швидко реагувати на мінливе середовище, забезпечувати швидкий потік процесів послуг, бути прозорим з інформаційної точки зору та сприяти тісній інтеграції футбольних клубів з партнерами та контрагентами. Ланцюг постачання не може успішно функціонувати, якщо керівництво клубу не знає, чітку структуру логістичних та адміністративних операцій та немає відповідно сформованого фінансового плану, щодо пов'язаних з цим витрат. На початкових етапах футбольні клуби мають зосередитися на вдосконаленні внутрішніх процесів та функцій. Фактично вдосконалення всіх аспектів концентрується в двох основних областях, логістиці та закупівлях [27].

В дослідницькому просторі спортивної логістики бракувало спеціально розроблених структур або конкретних концептуальних досягнень в спортивній логістиці, які виходять за рамки тих наукових вкладень, які пов'язані тільки з логістикою подій.

Тільки у 2019 році Герольд, німецький науковець у галузі спортивної логістики розробив структуру спортивної логістики (ССЛ) на основі систематичного аналізу літератури, щоб забезпечити структуру та сформулювати вказівки для дослідження матеріально-технічної діяльності спортивних організацій, в першу чергу в діяльності організацій подій та ігрових операцій. Концептуально автор розрізняє структуру спортивної логістики на чотири компоненти, а саме логістику спортивних майданчиків, логістику

вболівальників та глядачів, управління логістикою спортсменів, а також логістику обладнання (рис. 4.2).

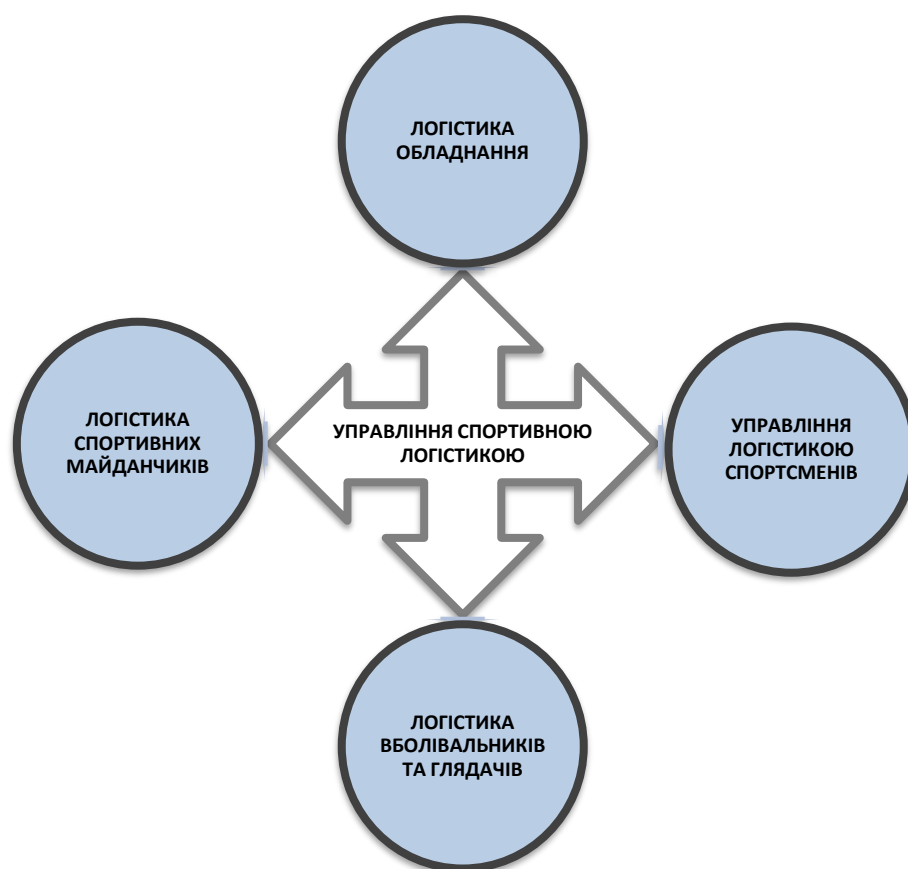


Рис. 4.2. Компоненти управління спортивною логістикою (за Герольдом, 2019).

Варто відмітити, що відповідно до управління матеріально-технічним забезпеченням об'єктів необхідно розглядати як значну частину діяльності об'єктів, оскільки масштабні спортивні події характеризуються не тільки надзвичайним обсягом попиту на послуги, які повинні бути надані за максимально короткий проміжок часу, але й через те, що вони вимагають великого спектру у виборі послуг для підтримки багатьох різних груп споживачів, а також безпосередньо їх конкретних вимог [60].

Якщо говорити точніше, управління логістикою футбольного клубу повинно включати систематичний процес планування, тобто реалізації та виконання таких логістичних заходів, як планування, складування, доставка, розподіл, постачання та управління активами, включаючи прогнозування

операційних прогнозів для прогнозування та розрахунку попиту. Логістика місця проведення також повинна включати логістику, що стоїть за заходами безпеки, безпосередньо не лише управління натовпом, але й управління обладнанням, спортсменами, тренерським складом, адміністративним штабом, персоналом, заходами підготовки та іншими процесами [59].

Крім того, наявна інфраструктура, а також транспортні системи для вболівальників та глядачів спортивних заходів являється серйозним викликом для менеджерів спортивної логістики, тому управління логістикою вболівальників і глядачів також вважається важливим аспектом управління спортивною логістикою діяльності клубу.

Управління логістикою матеріально-технічного забезпечення стадіонів футбольних клубів зосереджується на логістиці всередині об'єкту, тоді як логістика вболівальників і глядачів зосереджена на логістиці за межами стадіону. У контексті великих заходів ця зовнішня логістична діяльність головним чином охоплює тему транспортування вболівальників і глядачів до місць проведення, включаючи інфраструктуру та транспорт за подією (наприклад, планування попиту та пропозиції транспорту та місця для паркування).

Управління матеріально-технічним забезпеченням спортсменів також називають основною складовою управління матеріально-технічним забезпеченням загалом, спорту. Управління матеріально-технічним забезпеченням спортсмена включає всі заходи щодо матеріально-технічного забезпечення спортсмена на полі та поза ним, в яких є необхідність (або бажана потреба) для підтримки або покращення готовності гравців [53]. Це включає, наприклад, забезпечення обладнанням у дні ігор і під час тренувань, але також може стосуватися оптимізації планів поїздок для професійних спортивних команд, що вважається необхідною умовою для ефективної командної роботи на полі. Наприклад, плани подорожей можуть впливати на режим сну, який, у свою чергу, було визначено як один із факторів, що може призвести до зниження показників перемог.

Управління матеріально-технічним забезпеченням обладнання, яке відображає класичні завдання, пов'язані з процесом транспортування необхідного обладнання для спортсменів, приміщень та вболівальників. Це не тільки експедирування та митне оформлення необхідних товарів, а й організація складу та правильна дистрибуція. Хоча управління логістикою обладнання можна вважати рутинним завданням, менеджерам з логістики великих заходів доводиться мати справу з великою кількістю обладнання, а також із додатковою складністю, оскільки клієнти часто оголошують свої вимоги лише за кілька днів до матчу [45].

Для класифікації логістичних процесів та впровадження логістичного менеджменту в повсякденну діяльність футбольних клубів необхідно створити в організаційній структурі клубу окрему посаду, до чого й схилились експерти нашого опитування, робота якої полягатиме у врегулюванні всіх питань пов'язаних з логістичними процесами клубу. У більшості випадків обсяги замовлень можуть не дозволити фахівцю логістики якісно і детально охопити всі аспекти виконання замовлення. Для цього процес управління замовленнями слід відрізнити від фактичного процесу координації. Завдання фахівця з логістики повинно полягати в тому, щоб вирішувати виникаючі завдання і конфліктні ситуації, щоб загалом переглядати і передавати їх іншим структурам, які надають логістичні послуги, тобто не занурюватися в безліч, часом суто технічних деталей процесу виконання замовлення, а координувати сукупні завдання відповідним організаціям. Однак цю інтеграцію було б неможливо уявити без логістичних послуг у структурі управління клубом. Це заважає ефективному функціонуванню професійного футбольного клубу, що потребує попередньо вказаних змін.

Створення окремої посади у структурі клубу дозволить поєднати в єдину систему завдання, які ставить логістичне управління внутрішніми процесами клубу із зовнішніми процесами, поза власною діяльністю клубів, в яких виникає необхідність. Логістична галузь показує експоненціальний розвиток, який

знаходить своє відображення в процесах організації футбольного клубу власних мереж дистрибуції, а також у становленні ринку провайдерів з логістики.

Логістика сьогодні являється інструментом переваги та підвищує продуктивність футбольного клубу, тому багато клубів розвиваються в цій галузі та прагнуть до оптимізації в процесах свого управління, що дозволить покращити, зокрема ланцюги поставок та дозволить створити додану вартість в процесі обміну послуг, між суб'єктами створення логістичних послуг та фінальними споживачами. Отже, з огляду на це, ми можемо стверджувати, що побудова моделі логістичної системи професійних футбольних клубів має дотримуватись сучасних тенденцій в діяльності систем логістики, не делегуючи відповідальність за її виконання між різноманітними організаціями та службами, які надають дані послуги.

Ключовою передумовою впровадження принципів інтегрованого управління ланцюгами поставок є високий рівень організації процесів логістики всередині клубу, оскільки управління ланцюгами поставок – це інтеграція та управління головними логістичними процесами всередині ланцюга поставок. Ця частина діяльності клубу, яка займається оптимізацією руху продуктів(послуг) від моменту їх створення (включаючи всі періоди підготовки) до моменту їх продажу або споживання. Тому центральним завданням футбольних клубів на даний момент є побудова довгострокових відносин з учасниками ланцюжка поставок [30].

Управління ланцюгом поставок – це процес організації планування, виконання та контролю потоків вихідного продукту (послуги), що забезпечує ефективне та оперативне обслуговування шляхом отримання оперативної інформації про рух товарів [17]. Логістичний процес повинен гарантувати, що послуги, які вам потрібні, будуть там, де вони вам потрібні, коли вони вам потрібні, за найнижчою можливою ціною, враховуючи вимоги до обслуговування ваших клієнтів. В організації логістичної діяльності футбольних клубів фокус змістився з управління окремими процесами на оптимізацію інтегрованих процесів. Це свідчить про те, що управління базовими

логістичними процесами, підпорядковане вирішенню основних завдань, підвищенню якості обслуговування споживачів і зниженню витрат в масштабі кожного ланцюжка поставок.

Висновки до розділу 4

Діяльність ланцюгів поставок у професійних футбольних клубах в Україні являється багатоаспектним процесом, який включає здійснення щоденних операцій у життєдіяльності клубу. У процесі ланцюгів поставок відбувається безпосередній контакт між структурною одиницею клубу, яка надає логістичні послуги та споживачами, які ці послуги отримують та використовують за цільовим призначенням.

Логістична діяльність, як вдалось виявити нам в процесі аналізу діяльності професійних клубів відображається у створенні нових можливостей та отриманні конкурентних переваг над своїми суперниками. Підсумовуючи, також варто зазначити, що сьогодні професійні клуби в Україні зіштовхуються з проблемами, які відразу кількох ланцюгів постачання та потребують поглибленого аналізу та комплексного підходу до вирішення.

На сьогоднішній день, навіть професійні клуби, вищої ліги в Україні потребують заощадливого підходу для нормального функціонування та уникнення проблем щодо свого фінансового стану. Залежно від цього, ми дійшли висновку, що українські професійні футбольні клуби являються плюралістичними організаціями, які одночасно прагнуть задовольняти різноманітні потреби великої кількості груп населення та докладають великих зусиль, щоб задовольнити їх належним чином.

Для вдосконалення логістичної діяльності у футбольних клубах, нині необхідно оптимізувати процеси логістики, тобто максимально можливо зменшити витрати, не втрачаючи якості в наданні логістичних послуг.

В ході аналізу науково-методичної бази нам вдалось визначити, що управління логістикою футбольного клубу повинно нести систематичний

характер планування, тобто здійснювати реалізацію та виконання таких логістичних заходів, як планування, складування, доставку, розподіл, постачання та управління активами, обов'язково включаючи прогнозування операційних процесів та розрахунку попиту. В підсумку, також було висвітлено компоненти управління спортивною логістикою.

Для ефективної логістичної діяльності клубу, експерти нашого опитування зазначили, що обов'язковою умовою у функціонуванні є створення в організаційній структурі клубу окремої посади, робота якої полягатиме у врегулюванні всіх питань пов'язаних з логістичними процесами клубу.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Результати теоретичного та емпіричного дослідження дозволили розробити практичні рекомендації, які можуть бути використані Міністерством молоді та спорту України та Українською асоціацією футболу для вдосконалення:

- *фінансової підтримки* – посилення пошуку позабюджетних коштів; розробити механізм можливого співробітництва комерційних структур із спортивними організаціями, що дозволить активізувати розвиток фізкультурно-спортивної галузі та її комерціалізацію; здійснювати постійний контроль за фондами, що надають гранти у сфері спорту, а також готувати проектні заявки; проводити заходи із залучення співробітників профільних організацій, які відповідають за логістичну діяльність спортивних організацій у країні, обмін міжнародним та національним досвідом, контролем та напрацюваннями за виконанням даного процесу;
- *нормативно-правового забезпечення* – активізувати розробку логістичної програми з футболу у відповідності до міжнародних стандартів для подальшого розвитку даного виду спорту в країні;
- *матеріально-технічного забезпечення* – удосконалення, розвиток та будівництво нової фізкультурно-спортивної інфраструктури відповідно міжнародним стандартам, як фундаментальної бази розвитку логістики в спорті у нашій країні;
- *науково-методичного забезпечення* – активізувати наукові дослідження, що стосуються стану, проблем та перспектив логістичної діяльності професійних футбольних клубів, а також які б узагальнювали кращий досвід інших країн світу;
- *інформаційного забезпечення* – розпочати активну політику щодо збільшення висвітлення та популяризації спортивних подій з футболу в ЗМІ; здійснити процедуру оновлення сайту УАФ (наповнити різноплановою, корисною та цікавою інформацією для осіб різного контингенту);

популяризувати футбол на всіх рівнях функціонування, починаючи від дитячо-юнацького та закінчуючи професійним футболом;

Національним університетом фізичного виховання і спорту та іншими ЗВО України для вдосконалення:

- навчальних дисциплін «Менеджмент у спортивній діяльності» (1-4 курси НУФВСУ), «Логістичний менеджмент та адміністрування у спорті» (магістратура НУФВСУ), що сприятиме підвищенню кваліфікації кадрів;
- тематичних планів НДР у сфері фізичної культури та спорту щодо розробки проблематики футболу в країні, підготовки монографій та навчальних посібників.

ВИСНОВКИ

За даними літературних джерел були вивчено, узагальнено та обґрунтовано сучасні теоретичні основи використання технологій логістики у сфері спортивних послуг.

В ході теоретичного дослідження нами було виявлено, що логістика, як наука, являє собою синтез кібернетики та економіки, що є основою для формування ефективного управління спортивними організаціями. Теоретичні засади, на яких ґрунтується логістика в спорті може з користю використовуватися в теорії спорту. Логістика характеризується специфічними вимогами щодо прибутковості футбольних клубів та спирається на економічне підґрунтя, яке є ключовим процесом утворення успішної спортивної структури.

В даній роботі було розглянуто головні фактори та показники оцінки надання логістичних послуг у сучасному професійному футболі, а також визначено ступінь наявності проблем з логістики у професійному та дитячо-юнацькому футболі в Україні. Ефективний контроль логістичних витрат зобов'язує клуби, оцінювати свою діяльність в цілому. Розуміння управління в клубі вимагає розуміння ефективності всіх його сфер функціонування.

Як вдалось виявити в ході аналізу діяльності професійних футбольних клубів, окремих відділів логістики в структурі клубів не існує, всі логістичні функції покладаються на адміністративний відділ та провідних управлінців клубу. Тому експерти, в нашому опитуванні зазначили, що оптимальним варіантом в організаційній структурі клубу буде створення окремої посади, тобто одного кваліфікованого фахівця, який врегулюватиме дані питання.

Теоретична ідея використання технологій логістики у сфері спорту полягає в конкретному прогнозуванні витрат, підборі методів та засобів для вирішення поставлених завдань у футбольних клубах.

З метою оптимізації застосування технологій логістики доречно запровадити в практику розробку програм, логістичних та організаційно-

методичних заходів, які мають ґрунтуватись на принципах логістики, як науки про управління здобуття певного результату, а також досконалого планування.

Логістична робота у футбольному клубі займає досить важливу позицію у діяльності клубу. Організація логістичної діяльності – складний процес, який потребує великих зусиль з боку керівництва. Перш за все, організація логістичних процесів має дотримуватися всіх галузей управління у футбольному клубі та мати безпосередній взаємозв'язок з ними. В процесі розвитку процес застосування логістичних технологій постійно набуває нових обертів та в значному розумінні пілпорядковується автоматизації.

Для досягнення ефективного впровадження інноваційних логістичних технологій слід розробляти та застосовувати програми з логістики, які характеризують педагогічний вплив, а також відповідну систему контролю. У зв'язку з цим необхідний комплексний науковий підхід, знання особливостей функціонування клубу, відповідно компетентні спеціалісти (менеджери та інші учасники адміністративного управління в клубі) та їх скоординована робота.

Таким чином, в результаті проведеного дослідження ефективності надання логістичних послуг у сфері фізичної культури і спорту в Україні виявлено, що незважаючи на відносне підвищення розглянутих показників ефективності, футбольний клуб має значний потенціал та можливості для підвищення їх рівня та поступового вдосконалення в майбутньому ключових показників фінансово–економічної діяльності.

Особливо актуальними для футбольного клубу, як зазначили експерти є проблеми пов'язані з відсутністю окремої посади фахівця з логістики в організаційній структурі клубу, недостатністю фінансування футболу та недостатня кількість спортивних об'єктів для успішного функціонування логістичної діяльності клубів. Розробка необхідних заходів, які повинні вирішити дані проблеми є можливим тільки за умов доцільного обґрунтування та визначенні необхідного рівня ефективності після їх впровадження.

Для досягнення поставленої мети було вирішено наступні завдання: проаналізувано основні засади, на яких формується процес логістики та її

розвиток; визначено тенденції розвитку логістичних технологій в Україні; виокремлено основні підходи впровадження інновацій у сфері послуг; досліджено вплив застосування та проблеми впровадження логістичних технологій у сфері надання послуг в Україні (на прикладі спорту); розроблені шляхи подальшого розвитку логістичних технологій в Україні.

В результаті можна зробити висновок, що логістика стає ефективним інструментом для підвищення продуктивності футбольних клубів, відтак багато клубів намагаються оптимізувати управління своїми ланцюгами поставок та працюють над впровадженням інноваційних логістичних технологій у діяльності власного клубу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. «Drivers Behind the Internet of Things», Manufacturing & Logistics IT Magazine, October 2014
2. «Маркетинг і реклама» – Український професіональний журнал : вебсайт. URL: <http://www.mr.com.ua>
3. Blaik P. Logistyka. PWE. – Warszawa, 1999.
4. Coyle J., Bardi E., Langley C. Zarządzanie logistyczne. – Warszawa: PWE, 2002. – 734 s.
5. Czeselski M. Logistyka w strategiach firm. – Warszawa-Poznań PWN, 1999
6. Kompedium wiedzy o logistyce. Pod redakcją Elżbiety Gołembskiej. – Warszawa, Poznań: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1999. – 315 s.
7. Kovacs G., Kot S. New logistics and production trends as the effect of global economy changes. Polish Journal of Management Studies. 2016. URL: http://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech28f37b29-531e-4313-adb7-3533c9d50462/c/Kovacs_PJMS_2016_14_2.pdf.
8. Nowak G., Maluck M., Stürmer C. The era of digitized trucking: Transforming the logistics value chain. Strategy. 2016. URL: <https://www.strategyand.pwc.com/reports/era-of-digitized-trucking>.
9. Pfohl H. Ch. Systemy logistyczne. Biblioteka Logistyke. – Poznań, 1998. – 420 s.
10. Rauh C. Use of Technology Innovation in Logistics. Otto-Friedrich-Universität Bamberg. URL: <http://www.morethanshipping.com/use-of-technology-innovation-inlogistics-2>.
11. Алесинская Т. В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления / Т. В. Алесинская.– Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. – 121 с.
12. Алькема В. Г., Сумець О. М. Логістика. Теорія та практика: навч. посіб. Київ: Видавничий дім «Професіонал», 2008. 272 с.

13. Бажин И.И. Логистический менеджмент. – Харьков: Консум, 2005. – 440 с.
14. Балабанова Л. В., Германчук А. М. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика: навч. посіб. Київ: Видавничий дім «Професіонал», 2004. 288 с.
15. Бауэрсокс Д. Д., Клосс Д. Д. Логистика: интегрированная цепь поставок: Пер. с англ.-М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2001.- 640 с.
16. Гаджинский А. М. Логістика: Підручник для вищих і середніх спеціальних навчальних закладів. – М.: Інформаційно-внедренческий центр "Маркетинг", 1998. – 228 с.
17. Дикань В. Основи логістичної інтеграції при формуванні логістичних систем через утворення територіальнопромислового кластера / В Дикань // Українські залізниці. – 2014. – Вип.9. – С. 22-29
18. Долгов А. П. Логистический менеджмент фирмы: концепция, методы и модел: Учебное пособие / А. П. Долгов, В. К. Козлов, С. А. Уваров. – СПб.: Бизнеспресса, 2005. – 384 с.
19. Дудар Т. Г. Основи логістики: навч. посіб. / Т. Г. Дудар, Р. В. Волошин. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 163 с.
20. Дудар Т. Г., Волошин Р. В. Основи логістики: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 176 с.
21. Дякова Д. Інноваційна логістика: перспективи та реалії. Товарознавчі та маркетингові дослідження товарних ринків: збірник наукових праць за матеріалами студентської науково-практичної інтернет-конференції (20 лютого 2014 року) / голова ред. кол. С. Гирич. Вінниця, 2014. С. 50–52.
22. Економіка логістичних систем: монографія / Васелевський М., Білик І., Дейнега О., Крикавський Є., Якимишин Л. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2018. С.534–549.
23. Єлагин Ю.В. Сутність та роль логістичних підходів в підвищенні ефективності обслуговування пасажирів [Текст] / Ю.В. Єлагин // Вісник

економіки транспорту і промисловості: зб. наук. пр. – Х.: УкрДАЗТ, 2013. - № 44. – С.44-46.

24. Зборовська О. М. Особливості проектування і розвитку логістичних систем у промисловості [Текст] / О. М. Зборовська // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2010. – №1(3). – Том 2. – С. 132-136.

25. Зуев В.Н. Управление системой спортивных соревнований/ В.Н. Зуев. – М.: Физкультура и спорт, 2009. – 264 с.

26. Інноваційні технології в логістиці : навчальний посібник / Т. О. Колодізева, Г. Р. Руденко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 268 с.

27. Кальченко А. Г. Основи логістики / А. Г. Кальченко. – Київ: Знання, 1999. – 136 с.

28. Кальченко А.Г. Логістика. Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2000 р.

29. Кальченко А.Г. Логістика. Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К.: КНЕУ, 2004 р.

30. Кальченко А.Г. Логістика. Підручник. – К.: КНЕУ, 2003 р.

31. Кальченко А.Г., Кривещенко В.В. Логістика збірник ситуаційних та практичних завдань: навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2011. – 221 с.

32. Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Смоляник О.М. Логістика: Теорія та практика: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.

33. Коваленко О.В. Проблемні аспекти становлення інноваційної системи України в контексті теорії технологічного розвитку / О.В. Коваленко // Ефективна економіка. – 2015. – № 3. – С. 31.

34. Ковшова І. О., Бабич Ю. В. Стратегічні напрями розвитку інноваційного маркетингу на ринку високих технологій. Інноваційна економіка. 2021. №1- 2'2021[86]. С. 120-125.

35. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: Підручник. – 2-е вид. доп. і переробл. (Гриф МОН України). – Львів: Національний університет

“Львівська політехніка” (Інформаційно-видавничий центр “Інтелект+” Інституту післядипломної освіти), “Інтелект-Захід”, 2006. – 454. с.

36. Крикавський Є.В. Логістичне управління: Підручник (Гриф МОН України). – Львів: Видавництво Національного університету „Львівська політехніка”, 2005. – 384 с.

37. Крикавський Є.В., Чернописька Н.В. Логістичні системи: Навч. посібник. – Львів: Видавництво Національного університету „Львівська політехніка”, 2009. – 264 с.

38. Логистика e-commerce - новое направление аутсорсинга. Логістика і дистрибуція : веб-сайт. URL: <https://ukrlogistica.com.ua/>

39. Логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності. АкрісЛогістик. URL: <https://acris.com.ua/stati/logistika-kak-instrument-povysheniya-konkurentosporozheniya/>

40. Логістика: Навчальний посібник/ За редакцією Б. А. Анікіна. – М: ИНФРА-М, 1997. – 327 с.

41. Логістика: Теорія та практика: навч. посіб. / Кислий В. М., Біловодська О. А., Оліфіренко О. М., Смоляник О. М. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

42. Маркетинг для ефективного просування на ринку товарів і організацій Обрій-маркетинг: веб-сайт. URL: <http://www.obriy-marketing.kiev.ua>

43. Мате Э. Логистика: учеб пособ / пер. с франц. Н.В. Куприенко. СПб.: Издательский Дом «Нева», 2003. 128 с.

44. Моргунов В., Джабраилов А. Маркетинг. Логистика. Транспортноскладские логистические комплексы : пособие URL: <https://books.google.com.ua/books?id=jiHFCwAAQBAJ&pg=PT57&lpg=PT57&dq=Бюллетень+логистической+информации:&source=bl&ots=pe4gBzv0&sig=ACfU3U3VLzMPAcTA>

45. Основы логистики: Навчальний посібник / Під ред. Л. Б. Миротина і В. И. Сергеева. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 200 с.

46. Основні тенденції в розвитку логістики 2017 року. Logist.fm. URL: <http://logist.fm/publications/osnovnyetendencii-v-razvitii-logistiki-2017-goda>.
47. Офіційний сайт ФК «Ворскла» Полтава. Режим доступу: <https://fcvorskla.com.ua/>.
48. Офіційний сайт ФК «Гірник-Спорт» Горішні Плавні. Режим доступу: <https://www.gornyak-sport.com/>.
49. Офіційний сайт ФК «Шахтар» Донецьк. Режим доступу: <https://shakhtar.com/>.
50. П'ять ключових технологій для цифрової трансформації в логістиці. EVEREST. URL: <https://www.everest.ua/pyat-klyuchovyh-tehnologij-dlyacyfrovoyi-transformacziyi-v-logistyczi/>
51. Професія логіст: в чому особливості? Акріс-логістик веб-сайт. URL: <http://acris.com.ua/ua/stati/hto-za-professiya-logistika/>
52. Профессиональный спорт: [учебник для студентов высш. учеб. заведений физ. воспитания и спорта] / под общ. ред. С.И. Гуськова, В.Н. Платонова. – К.: Олимп. лит., 2000. – 392 с.
53. Ринок і логістика / За редакцією М. П. Гордона. – М: "Економіка", 1993р. – 143 с. – (Асоціація логістики. Інститут дослідження товароруу і кон'юнктури оптового ринку).
54. Смиричинський В. В. Логістика: навч.-метод. посібник / В. В. Смиричинський. – Т. : Екон. думка, 2009. – 264 с.
55. Степанова О.Н. Управление маркетинговой в физкультурноспортивной организации: концептуальный подход и элементы технологии /Теория и практика физической культуры. – 2005. № 2. – С. 42– 46.
56. Тараненко Ю. Економічна сутність та значення логістики для діяльності підприємства. Економіка & держава. 2015. № 5. С. 131–135.
57. Технологии, которые используют в логистике [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://logist.fm/publications/tehnologiikotorye-ispolzuyut-v-logistike>

58. Ткаченко Л.В. Маркетингові послуги: підручник. Київ: Центр навч. літ-ри, 2003. 192 с.
59. Торговельна логістика: навч. посіб. / Балабан П. Ю., Тягунова Н. М., Місюкевич В. І., Михайлюкова Н.І. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 148 с.
60. Чухрай Н. Логістичне обслуговування : підручник для вузів / Н. Чухрай ; М-во освіти і науки України. – Л. : Львів. політехніка, 2006. – 292 с.
61. Шевченко І.В. Впровадження інновацій у логістичну діяльність вітчизняних підприємств як фактор підвищення конкурентоспроможності / І.В. Шевченко // Електронний додаток до матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції: —Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики, 18-19 листопада 2015 року. – Х: ФОП Лібуркіна Л.М., 2015. - С. 307-310

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

АНКЕТА ОПИТУВАННЯ фахівців у сфері фізичної культури і спорту

Шановний експерте!

Національний університет фізичного виховання і спорту України досліджує тему надання логістичних послуг сфері фізичної культури і спорту в Україні. У межах даного наукового проекту передбачується організація експертного опитування висококваліфікованих фахівців стосовно їх ставлення до процесів, що відбуваються у вітчизняному спорті та оцінок щодо певних аспектів специфіки теми дослідження.

Під час заповнення анкети ретельно прочитайте усі варіанти відповіді на кожне з питань, після чого оберіть та позначте той (ті), що відповідає (-ють) Вашій думці (оцініть відповідно шкалі або оберіть варіант, який найбільш відповідає вашій думці, поставте «+»).

Відповідно результатам проведеного дослідження будуть сформовані висновки та рекомендації, що дозволять підвищити ефективність надання логістичних послуг у сфері фізичної культури і спорту в Україні.

Дякуємо за участь в анкетуванні!

1. Як Ви оцінюєте рівень надання логістичних послуг у сучасному професійному футбольному клубі в Україні?

- а) на високому рівні;
- б) задовільно;
- в) незадовільно;
- г) необхідно вносити зміни;
- д) свій варіант _____

2. Оцініть ефективність надання логістичних послуг в українському футболі за шкалою від 0 – мінімальне значення до 5 - максимальне значення (обведіть навколо цифри).

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3. На Вашу думку, як змінились логістичні процеси у футболі в порівнянні з минулими роками?

- а) покращились;

- б) швидше покращилися;
- в) залишились на тому ж рівні;
- г) швидше погіршилися;
- д) погіршилися;
- е) складно відповісти.

4. Оцініть ступінь наявності проблем з логістики у професійному та дитячо-юнацькому футболі в Україні (від 0 - проблеми не існують, до 10 - суттєва проблема).

Проблема	Оцінка	
	Професійний	Дитячо-юнацький
Недостатня популярність футболу в країні		
Застарілі механізми управління у футболі (відсутність сучасних)		
Проблеми з підходом щодо реформ у футболі		
Недостатність фінансування футболу		
Слабка мотивація для залучення приватного сектору економіки до фінансування футболу		
Недостатня кількість спортивних об'єктів для успішного функціонування логістичних послуг		
Невідповідність вітчизняної спортивної інфраструктури відповідно світовим стандартам		
Недостатня прозорість функціонування керівних організацій у футболі		
Низький рівень надання послуг логістичними компаніями		
Недостатня увага до розробки та реалізації програм державної підтримки розвитку футболу		
Брак кваліфікованих кадрів		
Проблеми з доступністю цінової політики послуг, що надаються логістичними компаніями		
Недостатня кількість закладів підвищення кваліфікації фахівців з логістики у сфері спорту		
Дефіцит наукового інструментарію щодо впровадження нових та застосування наявних технологій логістики у футболі		
Низький рівень популяризації футболу в країні		
Низький рівень розвитку логістики в країні		
Відсутність окремої посади фахівця з логістики в організаційній структурі команди чи клубу		

Відсутність чіткого алгоритму співпраці футбольного клубу з логістичною компанією		
<i>Ваш варіант:</i>		

5. Оберіть найсуттєвішу проблему у застосуванні логістики у футболі?

- а) висока вартість надання логістичних послуг;
- б) низька потреба клубів у послугах логістичних компаній;
- в) малий обсяг послуг, щ пропонуються клубам;
- г) низький рівень конкуренції на вітчизняному ринку логістичних послуг;
- д) низький рівень якості логістичних послуг порівняно зі світовими стандартами.

6. Оберіть завдання, яке на вашу думку, являється першочерговим для ефективного застосування логістичної діяльності у футболі?

- а) модернізація та розвиток логістичної інфраструктури (залізниці, автомобільні дороги, аеропорти, об`єкти придорожнього сервісу тощо);
- б) вдосконалення наявних та створення сучасних логістичних терміналів;
- в) удосконалити механізм будівництва, ремонту та утримання доріг, раціонально використовувати їх;
- г) географічне розширення масштабів перевезень;
- д) стимулювати інноваційну діяльність у логістичній галузі та впроваджувати нові технології.

7. Як Ви вважаєте, чи призведе вдосконалення спортивної логістики до позитивних змін у розвитку вітчизняного футболу?

- а) так, призведе до суттєвих позитивних змін;
- б) так, але зміни будуть незначними;
- в) ні, нічого не зміниться;
- г) складно відповісти.

8. Вкажіть, у чому полягає ефективний логістичний підхід у застосуванні футбольним клубом?

- а) постійне удосконалення рівня логістичних операцій;
- б) усунення будь-яких недоліків у логістичній діяльності клубу;
- в) співпраця клубу з логістичною компанією (заклучення договору про співпрацю на певний період);
- г) всі вище перелічені варіанти.

9. Чи необхідно, на вашу думку, професійному футбольному клубу користуватись послугами логістичної компанії?

- а) так, необхідно для отримання якісних та компетентних послуг;
 - б) ні, достатньо одного кваліфікованого фахівця в команді, який регулюватиме дані питання;
 - в) власний варіант відповіді
-
-

10. В якій сфері, на вашу думку, найбільше проявляється залежність футбольних клубів від компаній, що надають логістичні послуги?

- а) авіарейси між країнами та всередині країни;
- б) пасажирські перевезення залізницею;
- в) пасажирські перевезення автобусами;
- г) автомобільні та вантажоперевезення;
- д) свій варіант відповіді _____

11. Яка з моделей взаємовідносин між державою та спортом дозволить ефективно співпрацювати футбольним клубам з логістичними компаніями в Україні (враховуючи стилі керівництва)?

- а) американська (без державного органу управління спорту);
- б) європейська (з державним органом управління спортом і з великою автономією федерацій);
- в) авторитарна;
- г) власна (унікальна з врахуванням особливостей розвитку футболу в країні).

12. Яке місце, на вашу думку, посідає логістична діяльність в організації спортивних заходів?

- а) 50 % і більше;
- б) 30 % і більше;
- в) від 10 до 30 %;
- г) до 10 %;
- д) не важлива.

13. Як ви вважаєте, для якої з організацій, розробка ефективної логістичної стратегії є найбільш актуальною в Україні ?

- а) професійного футбольного клубу;
- б) дитячо-юнацького футбольного клубу;

- в) професійного і дитячо-юнацького футбольних клубів;
- г) жоден з варіантів не є обов'язковим.

14. Ви закінчили ВНЗ фізкультурного профілю?

- а) так;
- б) ні;
- в) навчаюсь.

15. Ваша освіта?

- а) повна вища (спеціаліст, магістр);
- б) базова вища (бакалавр);
- в) середня спеціальна освіта;
- г) незакінчена вища;
- д) повна загальна середня.

16. Стаж роботи за фахом.

- а) до 5 років;
- б) від 5 до 10 років;
- в) від 10 до 20 років;
- г) понад 20 років.

17. Ваша стать?

- а) чоловіча;
- б) жіноча.

18. Ваш вік.

- а) до 20;
- б) від 21 до 35;
- в) від 36 до 60;
- г) старше 60.

Дякуємо за співпрацю!

П.І.Б. (за бажанням) _____

Посада _____

Організація _____

ДОДАТОК Б

Зведена відомість результатів анкетування фахівців у сфері фізичної культури і спорту

№ п/п	Варіанти відповідей	Кількість відповідей	%
1. Як Ви оцінюєте рівень надання логістичних послуг у сучасному професійному футбольному клубі в Україні?			
а)	На високому рівні.	2	10
б)	Задовільно.	7	35
в)	Незадовільно.	4	20
г)	Необхідно вносити зміни.	6	30
д)	Свій варіант.	1	5
2. Оцініть ефективність надання логістичних послуг в українському футболі за шкалою від 0 – мінімальне значення до 5 - максимальне значення (обведіть навколо цифри).			
а)	«0» - є виражені проблеми.	0	0
б)	«1» - абсолютно не задоволений.	2	10
в)	«2» - в цілому не задоволений.	3	15
г)	«3» - бажає залишатися кращим.	10	50
д)	«4» - в цілому задоволений.	4	20
е)	«5» - абсолютно задоволений.	1	5
3. На Вашу думку, як змінились логістичні процеси у футболі в порівнянні з минулими роками?			
а)	Покращились.	6	30
б)	Швидше покращилися.	5	25

в)	Залишились на тому ж рівні.	4	20
г)	Швидше погіршилися.	2	10
д)	Погіршилися.	2	10
е)	Складно відповісти.	1	5

4. Оцініть ступінь наявності проблем з логістики у професійному та дитячо-юнацькому футболі в Україні (від 0 - проблеми не існує, до 10 - суттєва проблема).

	Сума всіх оцінок респондентів (макс. 200)			
	Проф.	Дит.	П.%	Д.%
1. Недостатня популярність футболу в країні.	13	16	6,5	13
2. Застарілі механізми управління у футболі (відсутність сучасних).	77	79	38,5	39,5
3. Проблеми з підходом щодо реформ у футболі.	124	134	62	67
4. Недостатність фінансування футболу.	151	168	75,5	84
5. Слабка мотивація для залучення приватного сектору економіки до фінансування футболу.	83	107	41,5	53,5
6. Недостатня кількість спортивних об'єктів для успішного функціонування логістичних послуг.	127	153	63,5	76,5
7. Невідповідність вітчизняної спортивної інфраструктури відповідно світовим стандартам.	96	112	48	60,5
8. Недостатня прозорість функціонування керівних організацій у футболі.	137	104	68,5	52
9. Низький рівень надання послуг логістичними компаніями.	68	44	34	22

10. Недостаня увага до розробки та реалізації програм державної підтримки розвитку футболу.	74	120	37	60
11. Брак кваліфікованих кадрів.	36	64	18	32
12. Проблеми з доступністю цінової політики послуг, що надаються логістичними компаніями.	121	142	60,5	71
13. Недостатня кількість закладів підвищення кваліфікації фахівців з логістики у сфері спорту.	64	64	32	32
14. Дефіцит наукового інструментарію щодо впровадження нових та застосування наявних технологій логістики у футболі.	99	114	49,5	57
15. Низький рівень популяризації футболу в країні.	19	14	9,5	7
16. Низький рівень розвитку логістики в країні.	70	70	35	35
17. Відсутність окремої посади фахівця з логістики в організаційній структурі команди чи клубу.	167	159	83,5	79,5
18. Відсутність чіткого алгоритму співпраці футбольного клубу з логістичною компанією.	110	107	55	53,5
5. Оберіть найсуттєвішу проблему у застосуванні логістики у футболі?				
а)	Висока вартість надання логістичних послуг.	6	30	
б)	Низька потреба клубів у послугах логістичних компаніях.	4	20	
в)	Малий обсяг послуг, що пропонуються клубам.	2	10	
г)	Низький рівень конкуренції на вітчизняному ринку логістичних послуг.	5	25	
д)	Низький рівень якості логістичних послуг порівняно зі світовими стандартами.	3	15	

6. Оберіть завдання, яке на вашу думку, являється першочерговим для ефективного застосування логістичної діяльності у футболі?			
а)	Модернізація та розвиток логістичної інфраструктури (залізниці, автомобільні дороги, аеропорти, об'єкти придорожного сервісу тощо).	5	25
б)	Вдосконалення наявних та створення сучасних логістичних терміналів.	2	10
в)	Удосконалити механізм будівництва, ремонту та утримання доріг, раціонально використовувати їх.	7	35
г)	Географічне розширення масштабів перевезень.	3	15
д)	Стимулювати інноваційну діяльність у логістичній галузі та впроваджувати нові технології.	3	15
7. Як Ви вважаєте, чи призведе вдосконалення спортивної логістики до позитивних змін у розвитку вітчизняного футболу?			
а)	Так, призведе до суттєвих позитивних змін.	15	75
б)	Так, але зміни будуть незначними.	3	15
в)	Ні, нічого не зміниться.	2	10
г)	Складно відповісти.	0	0
8. Вкажіть, у чому полягає ефективний логістичний підхід у застосуванні футбольним клубом?			
а)	Постійне удосконалення рівня логістичних операцій.	5	25
б)	Усунення будь-яких недоліків у логістичній діяльності клубу.	1	5
в)	Співпраця клубу з логістичною компанією (заклучення договору про співпрацю на певний період).	3	15

г)	Всі вище перелічені варіанти.	11	55
9. Чи необхідно, на вашу думку, професійному футбольному клубу користуватись послугами логістичної компанії?			
а)	Так, необхідно для отримання якісних та компетентних послуг.	6	30
б)	Ні, достатньо одного кваліфікованого фахівця в команді, який регулюватиме дані питання.	14	70
в)	Власний варіант відповіді.	0	0
10. В якій сфері, на вашу думку, найбільше проявляється залежність футбольних клубів від компаній, що надають логістичні послуги?			
а)	Авіарейси між країнами та всередині країни.	7	35
б)	Пасажирські перевезення залізницею.	4	20
в)	Пасажирські перевезення автобусами.	7	35
г)	Автомобільні та вантажоперевезення.	2	10
д)	Свій варіант відповіді.	0	0
11. Яка з моделей взаємовідносин між державою та спортом дозволить ефективно співпрацювати футбольним клубам з логістичними компаніями в Україні (враховуючи стилі керівництва)?			
а)	Американська (без державного органу управління спорту).	7	35
б)	Європейська (з державним органом управління спортом і з великою автономією федерацій).	4	20
в)	Авторитарна.	1	5
г)	Власна (унікальна з врахуванням особливостей розвитку футболу в країні).	8	40
12. Яке місце, на вашу думку, посідає логістична діяльність в організації спортивних заходів?			

а)	50 % і більше.	4	20
б)	30 % і більше.	11	55
в)	Від 10 до 30 %.	4	20
г)	До 10 %.	1	5
д)	Не важлива.	0	0

13. Як ви вважаєте, для якої з організацій, розробка ефективної логістичної стратегії є найбільш актуальною в Україні ?

а)	Професійного футбольного клубу.	12	60
б)	Дитячо-юнацького футбольного клубу.	2	10
в)	Професійного і дитячо-юнацького футбольних клубів.	5	25
г)	Жоден з варіантів не є обов'язковим.	1	5

14. Ви закінчили ВНЗ фізкультурного профілю?

а)	Так.	16	80
б)	Ні.	2	10
в)	Навчаюсь.	2	10

15. Ваша освіта?

а)	Повна вища (спеціаліст, магістр).	12	60
б)	Базова вища (бакалавр).	4	20
в)	Середня спеціальна освіта.	2	10
г)	Незакінчена вища.	1	5
д)	Повна загальна середня.	1	5

16. Стаж роботи за фахом.

а)	До 5 років.	2	10
----	-------------	---	----

б)	Від 5 до 10 років.	4	20
в)	Від 10 до 20 років.	6	30
г)	Понад 20 років.	8	40
17. Ваша стать?			
а)	Чоловіча.	18	90
б)	Жіноча.	2	10
18. Ваш вік.			
а)	До 20.	1	5
б)	Від 21 до 35.	7	35
в)	Від 36 до 60.	7	35
г)	Старше 60.	5	25