

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ
УКРАЇНИ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЕКОНОМІКИ СПОРТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра
за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт
освітньою програмою «Менеджмент у спорті»

на тему: **«ЛОГІСТИКА В СИСТЕМІ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ»**

здобувача вищої освіти

другого (магістерського) рівня

Лановенко Маргаріти Євгеніївни

Науковий керівник: Мічуда Ю. П.,

доктор наук з фізичного виховання та спорту,

професор

Рецензент: _____

Рекомендовано до захисту на засіданні

кафедри (протокол № 3 від 10.11.2022 р.)

Завідувач кафедри: Мічуда Ю. П.

доктор наук з фізичного виховання та

спорту, професор

підпис)

Київ – 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИКИ В СИСТЕМІ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	6
1.1. Сутність і основи логістики в системі спортивного менеджменту.....	6
1.2. Моделі управління логістичними потоками в сфері спортивного менеджменту: концепції, складові та особливості здійснення.....	15
1.3. Логістичний менеджмент в системі управління підприємством	20
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ	26
2.1 Методи дослідження.....	26
2.2 Організація дослідження	27
РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ПРИ ПРОВЕДЕНІ МАТЧІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЗБІРНОЇ КОМАНДИ УКРАЇНИ З ФУТБОЛУ	29
3.1. Аналіз основних логістичних потоків для забезпечення заходу.....	29
3.2. Поняття принципів логістики в системі організації матчів.....	45
3.3. Оцінка ефективності логістичного управління ГС «Української асоціації футболу».....	50
Висновки до розділу 3	52
РОЗДІЛ 4. МОЖЛИВОСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГС «УКРАЇНЬКА АСОЦІАЦІЯ ФУТБОЛУ»	53
4.1. Формулювання ефективної концепції логістичного управління в організації.....	53
Висновки до розділу 4	62
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

Актуальність теми. Напевно ви погодитеся, що правильно налагоджена система логістики в організації вирішує найголовніші провідні питання для гарантування ефективної роботи на ринку.

В будь-які часи конкурентні умови змушують від організацій шукати та приймати складні, а головне новітні рішення в управлінні та розподілі адміністративних заходів пов'язаних з рухом логістичних потоків. Особливо важко в сучасних умовах – спортивній сфері.

Правильно налагоджена система логістики бере на себе роль фундаменту будь-якої організації. Вміння налагодити процес руху різних потоків для забезпечення ефективного існування та досягнення зазначеної мети, приносить максимальну користь підприємству та рухає її вперед. Проблемам логістики присвятили свої дослідження Валькова Н. В., Верескля М. Р., Іванова М. І, Уткіна Ю. М. та Яшкін Д. С.. З огляду на думку науковців метою логістики є найповніше, з найкоротшими видатками адаптування підприємства до ситуації ринку, примноження своєї присутності у сфері ринкових відносин і отримання конкурентоспроможних бонусів, через наявність об'єднаної системи врегулювання та контролювання матеріальних та інформаційних потоків.

Тому, вивчаючи питання логістики в системі спортивного менеджменту головне дотримуватися розуміння про основи регулювання логістичних потоків, а також не забувати про особливості спортивної сфери, які своїм чином складають схему додаткових критеріїв функціонування логістики.

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

Мета дослідження полягає у пізнанні основ та детальному аналізі теоретико-методичних понять сфери логістики в системі спортивного менеджменту, а також роз'яснення діяльності вибраної організації.

Завдання:

1. На основі проаналізованих джерел, визначити сутність логістики в системі спортивного менеджменту в цілому;
2. Виявити і проаналізувати основні логістичні потоки вибраної фізкультурно-спортивної організації;
3. Дослідити ефективність використання логістичних ланцюгів та за потреби знайти нові рішення для вирішення проблематики.

Об'єктом дослідження є логістичний менеджмент та процеси забезпечення діяльності інформаційних та матеріальних потоків ГС «Українська асоціація футболу».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади логістики, а також сформовані логістичні системи спортивного менеджменту.

Методи дослідження. Вивчення та аналіз спеціальних літературних джерел, моніторинг інтернет-сайтів, порівняння та співставлення, метод індукції. Також для більш глибоко вивчення питання був використаний метод структурного аналізу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що зібрані і проаналізовані джерела інформації, а також саме дослідження та аналіз вибраного підприємства висвітлено приклад логістики у системі спортивного менеджменту на досить високому рівні управління. Зважаючи на це, можна виявити недоліки та подолати їх задля подальшого більш ефективного управління в сучасних умовах.

Практичне значення одержаних результатів насамперед проводить оцінку основ логістики в системі спортивного менеджменту, а також допомагає

проаналізувати базу забезпечення логістичних потоків, перевірити ефективність застосування наявних та експериментально нових методів корегування управління логістичною системою на прикладі вибраної організації.

Емпіричною базою дослідження є протоколи проведення матчів національної збірної команди України з футболу, а також матеріали організації та проведення забезпечення діяльності логістичних потоків ГС «Українська асоціація футболу».

Теоретичною і методичною базою дослідження являються наукові статті та публікації українських та зарубіжних знавців, що займалися дослідженнями даної теми пов'язаної з логістикою в системі спортивного менеджменту. Законодавча база України та країн Європи. Статути, протоколи та циркуляри спортивних організацій.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота виконана обсягом __ сторінок, містить

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИКИ В СИСТЕМІ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сутність і основи логістики в системі спортивного менеджменту

Насамперед потрібно розглянути саме поняття логістики в цілому. Логістика - це процес організації та планування та здійснення результативного переміщення, доставлення та зберігання товарів від місця походження до місця споживання. Метою логістики є своєчасне та економічне задоволення потреб клієнтів. Загалом логістика дуже широка за своїм об'ємом охоплення, вона призначена та використовується для руху ресурсів – матеріалів, інвентарю, обладнання людей, фінансів та інформації – з одного місця до іншого місця призначення або зберігання.[3]

Проблема з визначеннями та обговоренням ланцюгів поставок полягає в тому, що непросто розпізнати роль логістики в них, тому шлях ланцюга поставок є простим способом пов'язати роль логістики в ланцюзі поставок.

Елементи логістики додатково допомагають пояснити, які логістичні дії та процеси здійснюються в ланцюзі поставок.

Існує п'ять елементів логістики:

- Зберігання, складування та обробка матеріалів;
- Пакування та уніфікація;
- Інвентаризація;
- Транспортування;
- Інформація та контроль.

Яка роль зберігання, складування та обробки матеріалів у логістиці?

Це необхідно для того, щоб забезпечити постійний потік продукції, що поставляється виробниками. Чому це важливо? Виробники повинні працювати з максимальною ефективністю, але споживачі, як правило, не вимагають товарів з такою ж швидкістю, як виробник їх постачає.[7]

Існує тенденція до дисбалансу між пропозицією, яка є стабільною, і попитом, який може бути непередбачуваним. Відповідь полягає в тому, щоб зберігати надлишки товарів, вироблених виробником, до тих пір, поки вони не знайдуть попит споживачів. Для цього потрібні складські приміщення. Для них потрібне спеціальне складське обладнання, таке як стелажі або стелажі, а також обладнання для обробки матеріалів, щоб переміщувати їх по складу та завантажувати й розвантажувати транспортні засоби для доставки.

Яка роль пакування та уніфікації?

Ключовим визначенням і одним із логістики є догляд за продуктом і його стан. Упаковка є важливою частиною цього. Уніфікація також важлива, оскільки це полегшує зберігання та транспортування. Найпростішим продуктом для переміщення та зберігання є куб, тому пакування та уніфікація намагаються взяти всі різні розміри та форми продуктів і упакувати їх якомога ближче до прямокутної форми.

Яка роль інвентаризації?

Інвентаризація - це елемент логістики, який тісно пов'язаний зі зберіганням і складуванням. Це стосується того, які запаси зберігати, де вони розташовані та скільки запасів зберігати. По суті, запаси контролюють потоки товарів, що надходять на склад і виходять зі складу. Як це досягається? Переглядаючи дані про продажі минулих замовлень і використовуючи різні математичні та статистичні інструменти, щоб спробувати передбачити, скільки товарів буде затребувано споживачами. Управління запасами не є точною наукою, але

залежно від того, наскільки мінливим може бути попит, це корисний інструмент, який допомагає керувати потоками товарів через ланцюг поставок.

Яка роль транспорту?

Основним елементом логістики, який більшість визнає, є транспорт. Сюди входять усі види транспорту, включаючи автомобільний транспорт, вантажні потяги, вантажні морські перевезення та повітряний транспорт. Без транспорту товари не зможуть переміщатися з одного етапу на інший у ланцюжку постачання. Деякі товари з короткими ланцюжками поставок, наприклад продукти харчування, не подорожують далеко. Інші складніші продукти складаються з багатьох компонентів, які можна транспортувати з усього світу.[12]

Яка роль інформації та контролю?

Елементи інформації та контролю потрібен усім фазам, щоб діяти як тригери для різних операційних процедур. Рівні замовлень допомагають вирішити, які замовлення потрібно відібрати й упакувати на складах, а також дозволяють планувати й організувати транспортування. Роль інформації та контролю полягає в тому, щоб допомогти розробити інформаційні системи, які можуть контролювати операційні процедури. Вони також є ключовими для прогнозування попиту та запасів, як уже згадувалося.

Чи пов'язана логістика зі спортом, якщо так то яким чином? Загалом спортивна сфера має такі ж компоненти, як і всі інші сфери ринкової економіки. Значення логістики в системі спортивного менеджменту відрізняється тільки в своїх головних функціях. А саме:

Управління міжнародними об'єктами: на основі знань про міжнародні вантажні перевезення та ретельного планування, яке відповідає оновленим правилам і нормам приймаючої країни, щоб мати уявлення про вузькі місця місцевого

транспорту та графік руху, партнер з логістичних послуг, який обслуговує потреби міжнародних спортивних заходів мати глибокі знання та підготовку завчасно. Особливо для таких масштабних подій, як Олімпійські ігри, в яких беруть участь гравці з усього світу, інструкції для місцевих країн-господарів можуть заплутати. Крім того, відмінності в мові та культурі можуть здаватися величезними. Таким чином, постачальники логістичних послуг повинні забезпечити, щоб усі транспортні дії, пов'язані з гравцями, обладнанням і персоналом, відповідали правилам і вказівкам, встановленим організаторами заходу, а також міжнародним правилам приймаючої країни.[20]

Дотримання законів приймаючої країни: досконале розуміння законів і правил приймаючої країни має ключове значення для успіху спортивної події. Постачальник логістичних послуг зобов'язаний спланувати транспортування, не порушуючи жодних правил і норм, встановлених приймаючою країною. Правильний логістичний партнер отримає всі необхідні дозволи, дотримуватиметься законів і забезпечить їх дотримання на кожному кроці, щоб не виникало збоїв протягом усієї подорожі.

Безпечне транспортування делікатного, високоякісного обладнання: на відміну від попередніх, сьогодні на спортивних заходах використовуються високоякісні технології, які допомагають суддям і дозволяють краще приймати рішення. Таке обладнання, як камери та комп'ютерні системи, які відстежують траєкторію м'яча, безперебійно передають інформацію та забезпечують найкращі враження від перегляду для вболівальників і глядачів, які насолоджуються грою через телевізійні та цифрові платформи, відіграють важливу роль в успішному заході. Безпечне транспортування такого делікатного обладнання від виробничого підрозділу до місця проведення має першочергове значення. Постачальники логістичних послуг гарантують, що були зроблені відповідні заходи для транспортування та обробки такого обладнання на додаток до спортивного обладнання гравців.[31]

Доступ до культурного досвіду/дозвілля та туризму: Управління пересуванням гравців під час простою або під час дозвілля або планування місцевих оглядових заходів також належить до компетенції постачальників логістичних послуг. Від доступу до розважальних закладів і насолоди культурними враженнями до уявлення про найкращі маршрути в місто та з нього для швидшого пересування серед натовпу, все має бути сплановано за допомогою ефективної логістики. Планування логістики забезпечує оптимальне управління транспортними мережами для задоволення туристичних і рекреаційних потреб гравців.

Допомога під час кризових ситуацій і невідкладної медичної допомоги: можливість кризової ситуації не можна виключати під час спортивних змагань, і для вирішення таких подій необхідно вжити ефективних заходів. У партнерстві з призначеними службами безпеки та місцевою владою постачальники логістичних послуг повинні узгодити та підготуватися до плану руху в кризових ситуаціях щодо шляхів евакуації, доступу до транспортних засобів та нових альтернативних місць тощо. Постачальники логістичних послуг координують роботу з персоналом служби безпеки, щоб бути готовими впоратися з будь-якими несподіваними ситуаціями та забезпечити максимальну безпеку гравців і персоналу. Невідкладна медична допомога також може виникнути будь-коли через травми на землі або з інших причин. Під час таких надзвичайних ситуацій необхідно швидко транспортувати гравців із землі до лікарні. Навіть у разі невідкладної медичної допомоги на місці саме логістичні послуги полегшують пересування з одного місця в інше.[40]

Логістика відіграє ключову роль в економіці у важливих аспектах:

1) Логістика є одним із основних видатків для бізнесу, таким чином впливаючи та зазнаючи впливу інших видів економічної діяльності. Витрати на логістику дуже високі, тому, підвищуючи ефективність логістичних операцій, логістика робить важливий внесок в економіку в цілому.

2) Логістика підтримує рух і протікання багатьох економічних операцій; це важлива діяльність у сприянні продажу практично всіх товарів і послуг. Приклад: якщо товар не надійшов вчасно, у належному місці чи в належному стані, продаж не може бути здійснений. Таким чином, постраждає вся економічна діяльність по всьому ланцюгу постачання.

Логістика має канали, канал логістики означає мережу, яка включає всіх учасників ланцюга постачання, задіяних у таких функціях, як транспортування, отримання, обробка, складування, обмін інформацією тощо. Ефективний логістичний канал є необхідною умовою для залучення та утримання клієнтів, оскільки він допомагає компаніям здійснювати постачання їхніх товарів клієнтам у потрібний час у належному стані. Збільшення різноманітності продукції також призвело до потреби у покращенні каналу логістики.

Різні цілі логістичного каналу такі:

- Рівень обслуговування клієнтів
- Мінімізація витрат
- Збільшення продажів
- Побудова відносин для кращого виконання логістики

Таким чином, для розробки логістичного каналу потреби клієнтів аналізуються, щоб визначити цілі каналу. Ідентифіковано різні типи обмежень у налаштуванні каналів. Потім визначаються та оцінюються різні альтернативи логістичного каналу.[42]

Існує багато сторонніх логістичних компаній, які надають повне рішення, пов'язане з логістичним каналом. Вони співпрацюють з постачальниками та допомагають їм досягти поставлених цілей з найменшими витратами. Постачальники також регулярно оцінюють своїх логістичних партнерів.



Також, важливо зазначити, що в логістиці є важливим компонентом канали розподілу логістики.

Це сукупність організацій або осіб, які приймають або допомагають передавати іншим організаціям і особам право власності на певний товар або послугу на шляху від виробника до споживача. Використання каналів збуту приносить певні переваги виробникам:

- фінансова економія на розподіл продукції;
- можливість інвестування заощаджених коштів в основне виробництво;
- продаж продукції більш ефективними способами;
- висока оперативність у забезпеченні широкої доступності товару та доведення його до цільових ринків;
- скорочення обсягів робіт з розподілу продукції.

Таким чином, рішення про вибір каналів збуту є одним з найважливіших, які повинні бути прийняті керівництвом організації.[45]

Уточнюючи чим саме спортивна сфера специфічна треба зрозуміти поняття спортивного продукту. Це сукупність матеріальних і нематеріальних елементів (спортивні події, клуби, дисципліни, гравці тощо) психологічного характеру, що надає сенс для споживача. Неконсистентний спортивний продукт (нематеріальний) пропонує учасникам комплекс переваг; вона непередбачувана

за своєю природою і переважно проявляється спонтанно. Спортивні товари, які пропонуються на ринку, можна сегментувати наступним чином: фізичні товари, послуги, особи, місця, організації (юридичні особи) та ідеї.

Наприклад, при купівлі річних квитків такі квитки дійсні лише на внутрішні спортивні події, а ціни відрізняються в залежності від розташування місць на стадіоні, ексклюзивності, місця розташування, рейтингу змагань, часу придбання та важливості гри. Таким чином, спортивні споруди стають нерухомим місцем, де збираються відвідувачі та інші учасники, а придбання прав на телевізійну трансляцію дає можливість дистриб'юторам доносити закриті такі специфічні заходи до споживачів у різних місцях через засоби масової інформації в різноманітних оформленнях (телетрансляція, CD, відео, касета, журнал). Згодом інші нерухомі об'єкти також стали невід'ємною частиною спортивної пропозиції, включаючи готелі, магазини, що продають обладнання та сувеніри, атракціони, фітнес-центри, розважальні та тематичні парки. Продажі спортивних товарів у такий комплексний спосіб можуть впливати та змінювати інші фактори в способі розповсюдження споживачам. Розробка успішних стратегій за допомогою конкретних запланованих процесів на цільових ринках здійснюється менеджерами, щоб вижити та залишатися успішними за такою формулою: пропонувати спортивні товари, які продаватимуться за ціною, яка стягуватиметься там, де це можливо. бути придбаним у спосіб, привабливий для споживачів. Взаємозалежність між елементами та прийняттям рішень у комплексі маркетингу існує та використовується на основі співвідношення між тим, що хоче споживач спортивної продукції, та пропозицією конкуренції, покращення існуючих переваг, а також узгодження з правовими, етичними та політичними елементами. Споживач спортивної продукції не очікує побачити розпещених кумирів і спортивних чемпіонів, а задовольнити всі потреби та бажання в рамках правильного продукту (комплексна гра, досвід) за правильною ціною, придбаного в найкращому місці (спортивний заклад). Вигода, яку

отримує відвідувач у спортивному закладі, базується на спілкуванні, ідентифікації, емоціях тощо.

У спортивних організаціях створені методики продажу спортивної пропозиції, а також супутніх товарів і послуг. Мета полягає в тому, щоб пов'язані послуги були доступні спортивній аудиторії в потрібний час і в потрібному місці в правильний спосіб. Спортивні організації використовують прямі та непрямі канали збуту; прямі канали використовуються при безпосередньому спілкуванні з особами, зацікавленими в їхній спортивній пропозиції через продаж квитків, прямі переговори про спонсорство, продаж телевізійних прав, трансляцію подій тощо. Те саме стосується всіх інших випадків, коли ціна узгоджується безпосередньо з покупцем для будь-якого рівня спортивної пропозиції, а також для продуктів і послуг, пов'язаних зі спортом. Однак, зважаючи на численні фактори, що впливають на вибір каналу збуту, включаючи характеристики та розмір спортивного ринку, характер і тип спортивної пропозиції, особисті здібності, конкуренцію та професійні якості агента, багато спортивних організацій використовують непрямі канали розповсюдження та агентства для розміщення своїх пропозицій.[48]

Розподіл спортивної пропозиції можна представити спрощено таким чином: перший рівень спортивної пропозиції, пов'язаний з ієрархією цінностей, що надаються відвідувачеві, – це спортивний досвід. Спортивні заходи приваблюють і залучають уболівальників до купівлі квитків на спортивні заходи в місцях продажу на майданчиках організаторів або через агентів. Проте спортивний досвід неможливий без спортивної події як другого рівня спортивної пропозиції. Спортивні заходи приваблюють медіа, зацікавлених у викупі в організаторів прав на представлення своєї спортивної пропозиції в ЗМІ. Спортивні заходи приваблюють рекламодавців, тобто бізнес-організації, зацікавлені у відображенні або рекламі своїх торгових марок (торгових марок, логотипів, слоганів) на спортивних аренах. Хороші спортивні результати як третій рівень спортивної пропозиції та очікування аудиторії приваблюють

більше відвідувачів, рекламодавців, а також потенційних спонсорів, які бажають вкласти гроші, тобто спонсорувати спортивну подію. Безперервні відмінні спортивні результати протягом певного періоду є необхідною умовою для сильного іміджу спортивних організацій, клубів, окремих спортсменів і спортивних споруд. Такий імідж можна було б передати, тобто продати зацікавленим компаніям, які бажають збільшити продажі своїх продуктів і послуг. Сильний імідж, величезна кількість прихильників і великий спортивний ринок є основою для створення торгової марки найкращого спортивного клубу чи окремих спортивних професіоналів. Від продажу авторського права на спортивну споруду власники та користувачі отримують значні доходи, які використовуються на заходи з реконструкції та модернізації. Спортивна організація і власник спортивної марки можуть за ліцензійним договором і за відповідну винагороду передавати права на використання торгової марки іншим організаціям.

1.2. Моделі управління логістичними потоками в сфері спортивного менеджменту: концепції, складові та особливості здійснення

Що таке управління логістичними потоками?

Як відправну точку, необхідно розглянути визначення логістичного потоку, щоб краще зрозуміти:

- різні типи потоків, які характеризують ланцюг поставок.
- проблеми та процеси, необхідні для їх контролю.

Логістичний потік відноситься до набору послідовних дій, що виконуються під час виробництва.

Від створення, виробництва до розподілу, усі рухи та дії, які здійснюються компанією у її виробничому ланцюгу, характеризуються потоками різної природи.

У більшості випадків існує 3 основних типи потоків:

- інформаційні потоки
- логістичні потоки
- фінансові потоки

Інформаційні потоки стосуються всіх дій збору, обробки та аналізу даних, зібраних компаніями.

Ці дані можуть бути різних типів:

- ціна конкуренції
- демографічна та фінансова еволюція ринкової структури
- історія продажів внутрішні та зовнішні ресурси компанії

Інформаційні потоки тісно пов'язані з BigData. Зібрані дані обробляються, зберігаються та аналізуються, щоб дозволити виробникам приймати найточніші можливі рішення для постійного управління ланцюгом поставок.

Ці інформаційні потоки спрямовують управління фізичними логістичними потоками.

Логістичні потоки відповідають:

- виробництво товарів (постачання, обробка тощо)
- транспортування вантажів
- зберігання товарів

Управління цими потоками має дозволити компанії виробляти якісні товари з меншими витратами, які вчасно доставляються кінцевому одержувачу.

Існує 2 категорії логістичних потоків:

- Внутрішні потоки

Внутрішні потоки відповідають операціям, необхідним для виготовлення готової продукції. (постачання сировини, перетворення матеріалів, механічна обробка, обслуговування машин, проміжне зберігання тощо)

- Зовнішні потоки

Вони поділяються на дві підмножини. Зовнішні потоки стосуються всіх переміщень товарів після того, як продукція закінчена:

Відомі як потоки постачання або потоки «верхні».

Друга підмножина відноситься до транспортування товарів від виробничого складу постачальника до складу його клієнта.

Відомі як потоки розподілу або потоки «нижні».

Після того, як замовлення постачальника буде надіслано клієнту, останній може перерозподіляти товари своїм кінцевим споживачам у різних торгових точках, на складах тощо.

Фінансові логістичні потоки відповідають усім транзакціям, які здійснюються в ланцюжку поставок. Ці грошові операції можуть здійснюватися в контексті комерційного контракту або на етапі виставлення рахунків. Фінансові потоки забезпечують кращий контроль грошових потоків і належне функціонування ланцюга поставок. [50]

Управління логістикою можна визначити таким чином:

Управління логістикою складається з процесу планування, реалізації та контролю ефективного потоку сировини, незавершеного виробництва та готової продукції, а також відповідної інформації – від точки походження до точки споживання; з метою забезпечення задоволення клієнта.

За словами Філіпа Котлера, «ринкова логістика передбачає планування, впровадження та контроль фізичного потоку матеріалів і кінцевих (готових) товарів від точки походження до точки використання для задоволення вимог клієнтів з прибутком».

Давайте розберемося, що саме мається на увазі. Почнемо з деяких доречних зауважень щодо концепції логістики:

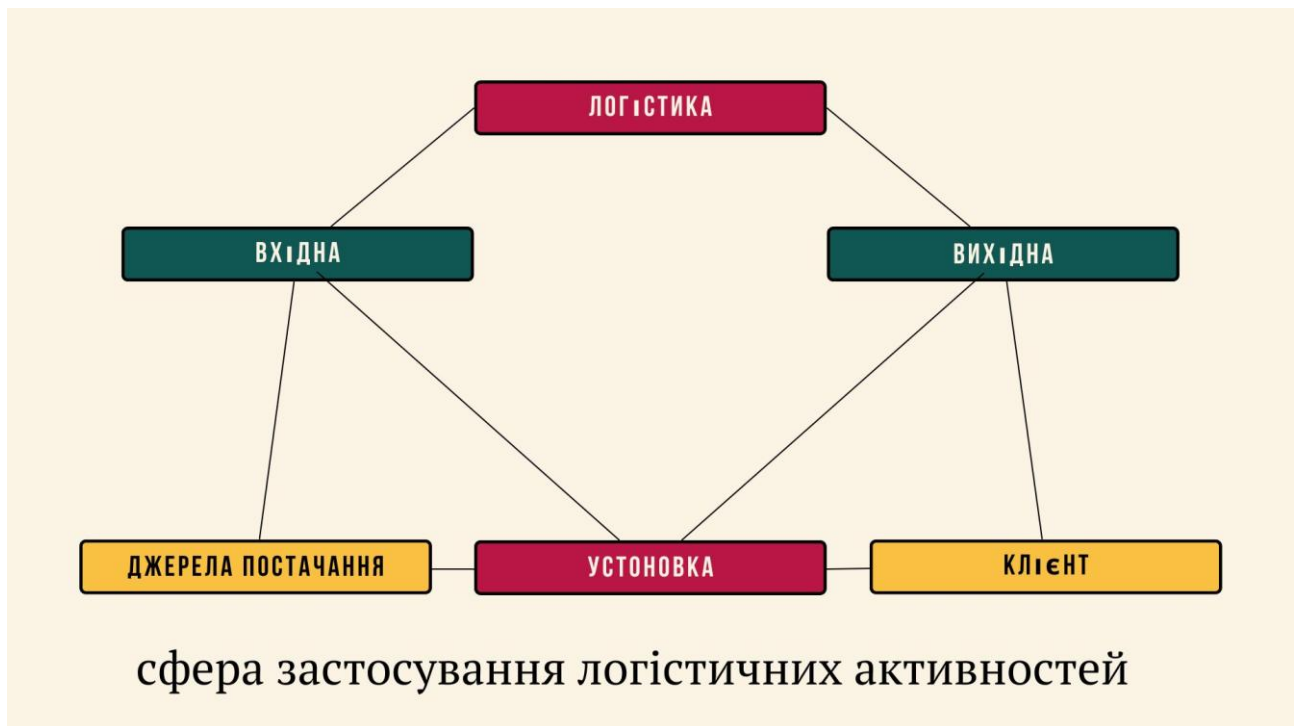
- Фактична робота логістики має допоміжний характер. Логістична підтримка є обов'язковою для виробничих і маркетингових операцій.
- Концепція логістики базується на загальному системному уявленні про безліч функцій у русі матеріалів і товарів від джерел постачання до користувачів. Відповідно, це змушує керівництво думати в термінах управління загальною системою; а не лише одну його частину.

Класифікація логістичної діяльності:

Логістику (або логістичну діяльність) можна загалом класифікувати на дві категорії:

I. Вхідна логістика; яка пов'язана з плавним і економічно ефективним надходженням матеріалів та інших вхідних матеріалів (необхідних у виробничому процесі) від постачальників до заводу. Для належного управління вхідною логістикою керівництво має підтримувати постійний зв'язок із постачальниками (постачальниками).

II. Вихідна логістика (також називається управлінням фізичним розподілом або управлінням ланцюгом поставок); займається потоком готової продукції та іншої пов'язаної інформації від фірми до клієнта. Для належного управління вихідною логістикою керівництво має підтримувати постійний зв'язок із транспортними операторами та каналами розподілу.



Значення (або цілі) управління логістикою:

1. Управління логістикою важливе з таких причин:
 - Зниження витрат і максимізація прибутку:
2. Управління логістикою призводить до зниження витрат і максимізації прибутку, в першу чергу за рахунок:
 - Покращена обробка матеріалів
 - Безпечне, швидке та економічне перевезення
 - Оптимальна кількість та зручне розташування складів тощо.
- Ефективний потік виробничих операцій:

Вхідна логістика сприяє ефективному перебігу виробничих операцій завдяки своєчасній доставці матеріалів, правильному використанню матеріалів і напівфабрикатів у виробничому процесі тощо.

- Конкурентна перевага:

Логістика забезпечує, підтримує та підвищує конкурентоспроможність підприємства шляхом:

- Збільшення продажів за рахунок кращого обслуговування клієнтів

- Організація швидкої та надійної доставки
- Уникнення помилок при обробці замовлення; і так далі.
- Ефективна система зв'язку:
Ефективна інформаційна система є обов'язковою умовою ефективного управління логістикою. Таким чином, управління логістикою допомагає розробити ефективну систему зв'язку для постійного взаємодії з постачальниками та швидкого реагування на запити клієнтів.
- Надійне управління запасами:
Раціональне управління запасами є побічним продуктом управління логістикою. Головним болем управління виробництвом, фінансовим менеджментом тощо є те, як забезпечити надійне управління запасами; який головний біль лікує управління логістикою.[55]

1.3. Логістичний менеджмент в системі управління підприємством

Як правило, кожна організація на початку свого існування для подальшого розвитку обирає модель управління логістичними потоками за для адекватного існування в умовах сучасного ринку. Існують практичні поради щодо вибору успішної моделі логістичного управління та взаємодії з різними логістичними потоками для досягнення поставленої цілі. З кількома практичними порадами та хитрощами в рукаві ви готові досягти успіху у своєму логістичному бізнесі. Нижче описано кілька способів підвищення продуктивності вашого логістичного бізнесу.

Автоматизація

Сьогодні технології спираються на цифровий світ. Автоматизація є основним двигуном підвищення ефективності компанії. Крім того, автоматизація є важливим аспектом оптимізації бізнес-процесів.

Галузь логістики швидко стає технологічно вимушеною. На щастя, є цінні способи, якими компанія може скористатися для підвищення ефективності для успіху. Бізнес-веб-сайт є одним із найкращих способів автоматизувати вашу

бізнес-модель. розробник веб-сайту включатиме різне програмне забезпечення, щоб процеси протікали гладко.

Проте хороший і ефективний веб-сайт залежить від веб-розробки та дизайну. Ірвін Хау, генеральний директор Chromatix, каже, що вони створюють веб-сайти, які заслуговують на довіру компаніям, щоб залучити нових клієнтів. «Завдяки підходу, який базується на базі безглузвих даних, наші знання користувальницького інтерфейсу та UX у поєднанні з методами людської психології та аналітикою конверсії означають, що ми можемо направляти наших клієнтів за допомогою відчутних фактів для прийняття найкращих і найточніших рішень», — підкреслив генеральний директор Chromatix.[58]

Крім того, автоматизація логістичної компанії – це розширення та досягнення нових висот.

Окрім веб-сайту, надійне програмне забезпечення для бізнес-процесів оптимізує процеси за допомогою:

- Надання своєчасних оновлень про рух продуктів
- Бути частиною руху по колії
- Створення прозорості
- Дозволити мережу безпеки
- Запропонуйте хороший клієнтський досвід
- Підвищення кваліфікації в процесі управління

Крім того, програмне забезпечення для відстеження бізнесу надає клієнту та оператору цінні відомості про:

- Товар відпущений від постачальника
- Заготівля продукції зі складу
- Прибуття та доставка товару

Таким чином, бізнес економить час через відсутність ручних процедур. Крім того, автоматичне відстеження також забезпечує точну відповідь, що покращує загальне керування процесом.

Автоматизація дозволяє без зусиль організувати та керувати деталями облікового запису та співробітників за допомогою програмного забезпечення. Зрештою, логістична галузь повинна використовувати автоматизацію для підвищення продуктивності.

Правильне планування

Для процвітання будь-якого менеджменту правильна структура планування є життєво необхідною. Планування включає багато факторів, наприклад закупівлю, зберігання та доставку. Проте витрати, час і транспорт підпадають під структуру планування.

Співробітник логістики повинен розуміти, як створити блок-схему для всієї операції. Хороші цілі планування, щоб виконати максимум роботи за найкоротший час. Тим не менш, планування спрямоване на отримання більшого прибутку в найкоротші терміни. Крім того, хороший план управління логістикою потребує досвідченого менеджера. Таким чином менеджер буде планувати та готуватися до непередбачуваних обставин. Такі непередбачувані обставини можуть вплинути на:

- Продукти,
- Відсутність транспорту,
- Будь-які внутрішні проблеми в компанії, і
- Дослідження та вибір відповідного вантажу.

Тим не менш, резервний план необхідний для вирішення надзвичайних ситуацій. За допомогою цього плану компанія повинна запровадити його, щоб запобігти будь-яким логістичним збоям. Таким чином, жодне логістичне

планування не є ефективним, якщо воно не має готового плану на випадок надзвичайних ситуацій.

Хороші стосунки. Команда є основою будь-якої організації. Стабільний ріст і успіх бізнесу є виключною відповідальністю команди. Кожен має свою роль у логістичній діяльності, від водія доставки до менеджера. Кожен має ідеально виконувати свої обов'язки для відмінної продуктивності.

Найкраще було б запропонувати належне навчання для працівників, щоб забезпечити ефективну роботу. Таким чином, відвідування регулярних навчальних семінарів дозволить співробітникам ознайомитися з останніми тенденціями в галузі. Зрештою, покращиться робота та ефективність управління. Також буде кращий досвід клієнтів і задоволення.

Це нормально, коли плани іноді провалюються. Але не панікуйте! Такі ситуації вимагають розсудливої та надійної людини, щоб вирішувати проблеми з обережністю та необхідною ефективністю. Ось чому менеджер з логістики є важливим активом для організації завдяки своїм бездоганним навичкам спілкування.

Ще краще, якщо керівник має цінні, авторитетні контакти в галузі, це означає відкриття бізнес-можливостей для організації.

Управління складом. Належне управління складом відіграє фундаментальну роль в ефективному управлінні логістикою. На складі планування та структура операцій змінюються залежно від різних продуктів, які вони обробляють. Крім того, делікатне поводження зі швидкопсувними товарами, такими як м'ясо та молочні продукти, потребує холодильного обладнання. Зерна зберігаються довше, оскільки знаходяться у відкритому середовищі. Так само умови роботи та управління складом залежать від типу наявних товарів. Тому хороший склад повинен забезпечувати мінімальну втрату товару шляхом розробки правильної складської інвентаризації. Збільшення обсягу зберігання на складі має вирішальне значення. Встановлення

вертикальних накопичувальних колон - це добре використовувати простір. Крім того, масове зберігання може зробити простір дезорганізованим і займати багато часу. Примітно, що програмне забезпечення впорядковує продукти в хронологічному порядку для легкого та швидкого доступу за потреби. Отже, було б найкраще навчити весь відповідний персонал роботі зі складським програмним забезпеченням.

Висновок до розділу 1

Досить складним з точки зору логістичного забезпечення є проведення Чемпіонатів Світу (ЧС) та Європи (ЧЄ) з футболу, так як основним транспортним завданням є забезпечення великої кількості поїздок між 6–12 віддаленими один від одного містами-організаторами. Так господарями ЧЄ у 2008 році стали Австрія та Швейцарія. Чемпіонат пройшов на восьми стадіонах: чотирьох в Австрії та чотирьох в Швейцарії. Квиток на матч (комбі-квиток) давав право протягом 36 годин безкоштовного проїзду на залізничному транспорті Швейцарії і Австрії і на громадському транспорті у всіх містах організаторах Євро-2012 також приймали дві країни – Україна та Польща. У містах, які приймали першість, були розроблені схеми розвантаження транспортних потоків в районах, де розташовані спортивні інфраструктурні об'єкти та побудовані нові паркінги, які були включені в маршрути руху громадського транспорту. Основним принципом розвантаження міських вулиць стало виведення паркування автотранспорту на околиці міст і пропаганда використання сучасного громадського транспорту для пересування по місту під час чемпіонату. Також були організовані великі парувальні площі в радіусі 1,5 км навколо стадіонів, які приймали футбольні матчі. Яскравим прикладом того, як ускладнюється ситуація, якщо не працює транспортна інфраструктура, є ЧС-2014 у Бразилії. Так, за кілька днів до старту працівники метрополітену у Сан-Паулу провели кількадевенний страйк, вимагаючи підвищення заробітної плати. Що перешкодило багатьом вболівальникам дістатися з аеропорту до міста, а затори на дорогах в деяких місцях сягали 250 км. Чемпіонат світу з футболу у Бразилії вважається одним із найдорожчих в історії. Було вкладено мільярди доларів у розвиток інфраструктури та будівництво готелів, побудову сотень кілометрів нових транспортних розв'язок, магістралей і велодоріжок.

Спортивна індустрія є динамічним і швидко зростаючим сектором економіки в багатьох країнах. Вона має тісний взаємозв'язок з туризмом і може

стимулювати модернізацію інфраструктури та появу нових джерел для фінансування спортивних та розважальних закладів. Логістичні підходи, які застосовуються для організації масових спортивних засобів, допомагають досягти максимальної ефективності при їх проведенні. Вони мають важливе значення як на локальному та регіональному, так і на світовому рівнях. Спортивна логістика, як і будь-яка специфічна послуга, вимагає високої кваліфікації, знання, досвіду для досягнення потрібного результату. Серед таких можна відзначити:– знання законодавства різних країн;– досвід в митному оформленні вантажів, необхідних для участі в змаганнях для тимчасового ввезення на територію приймаючої країни; наявність партнерів з надання логістичних і митних послуг в різних країнах, що допомагає швидше і результативніше вирішувати поставлені клієнтом завдання.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Методи дослідження

Для досягнення мети дослідження нами застосовувалися наступні методи:

1. Вивчення та аналіз спеціальних літературних джерел, моніторинг інтернет-сайтів.
2. Порівняння й співставлення.
3. Метод індукції.

Аналіз літературних джерел – метод аналізу текстів, який припускає вивчення спеціальних літературних джерел для збору інформації з теми дослідження. Він дозволив виділити основні підходи до теми дослідження, з'ясувати основні поняття в галузі фінансового забезпечення, а також з'ясувати актуальні питання, щодо існування та управління джерелами фінансування. Цей метод дослідження дозволив нам зрозуміти велику роль та значення інформації та сучасних інформаційних технологій у суспільстві, в спортивному менеджменті та на державному рівні, загалом.

В процесі роботи із різними літературними джерелами нами використовувався метод контент-аналізу. Слово "контент" означає зміст (зміст) документу. Контент-аналізом називається метод збору кількісних даних про явище, що вивчається, або процес, які містяться в документах. При цьому, під документом розуміється не лише офіційний текст (наприклад, текст інструкції або правового закону), але і усе написане або вимовлене. Контент-аналізу піддавалися монографії, підручники, публікації періодичних видань і наукових збірок. Це один з найцікавіших методів пошуку та обробки інформації тому що, можна знайти різні думки с приводу того чи іншого актуального питання і побачити ставлення різних верств населення до нього.

Моніторинг інтернет-сайтів допоміг нам в акцентуванні самого питання, тобто підтвердження його актуальності в цей період часу, здійсненні систематизації ІТ- технологій та створенні основи для подальшого написання тексту дипломної роботи.

Порівняння й співставлення. Процес співставлення предметів або явищ дійсності з метою встановлення схожості чи відмінності між ними, а також знаходження загального, притаманного, що може бути властивим двом або кільком об'єктам дослідження Так, ми порівнювали різні форми фінансового забезпечення, не тільки в Україні, а й закордоном.

Метод індукції. Під індукцією, розуміється, перехід від часткового до загального, коли на підставі знання про частину предметів класу, роблять висновок стосовно класу в цілому. За допомогою неї, ми змогли зважити всі плюси та мінуси і дійти до єдиного висновку, який гарно підкреслює актуальну ситуацію.

2.2. Організація дослідження

Кваліфікаційну роботу було виконано у такій послідовності: вибір теми визначення мети і завдань дослідження – з'ясування об'єкта і предмета бібліографічний пошук та відбір літератури з теми, її вивчення – складання попереднього змісту – написання вступу – виклад теорії, організації та методики дослідження – обробка отриманих результатів, формулювання висновків, оформлення списку використаних джерел. Потім здійснювалося літературне й технічне оформлення роботи, її рецензування, підготовка до захисту і захист кваліфікаційної роботи.

Виконання роботи здійснювалось у відповідності з індивідуальним планом-графіком, затвердженим кафедрою.

Процес роботи над дослідженням ділився на три основні етапи:

- підготовчий;
- аналітичний;
- заключний

На першому етапі був здійснений пошук проблемного питання, визначення актуальності, подальше формування набору методики та техніки дослідження, основний збір емпіричного матеріалу для подальшого дослідження проблематики, а також визначення специфічності та надзвичайної важливості використання новітніх технологій для правильного використання логістики в системі спортивного менеджменту.

Аналітичний етап проведення досліджень за темою кваліфікаційної роботи передбачав інтерпретацію отриманої емпіричної інформації і опис його результатів.

Заключний етап передбачав теоретичний аналіз, узагальнення та обговорення даних, отриманих на першому і другому етапах дослідження, а також їх опис і розробка теоретичних висновків та практичних рекомендацій для удосконалення майбутньої діяльності.

РОЗДІЛ 3

ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ПРИ ПРОВЕДЕНІ МАТЧІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЗБІРНОЇ КОМАНДИ УКРАЇНИ З ФУТБОЛУ

3.1. Аналіз основних логістичних потоків для забезпечення заходу

Для визначення та аналізу основних логістичних потоків, які існують при організації матчу для прикладу ми розберемо міжнародний матч між національними збірними командами України та Боснії і Герцеговини, що відбувся у м. Львові у 2021 році. Треба зазначити, що при організації офіційного матчу міжнародного рівня логістичних потоків дуже багато і система диференціації обов'язків неймовірно розгалужена, проте в той же час кожен процес має бути налагоджений та проконтрольований від самого початку і до кінця.

По перше, створюється робоча група з окремим керівником, що буде нести обов'язки та напряму контролювати кожен, заздалегідь прописаний крок. А саме:

- Призначення матч-менеджера, асистента матч-менеджера та каунт-даун менеджера;
- Призначення офіцера зв'язку з медичних питань, офіцера із контролю дотримання вимогу Протоколу, офіцера із питань гігієни;
- Направлення листа до мерії м. Львова та ОДА з інформацією про проведення матчу на стадіоні «Арена Львів»;
- Направлення листа-запрошення відвідати матч дипломатичному представництву Боснії і Герцеговини в Україні;
- Укладання угоди зі стадіоном «Арена Львів» на проведення матчу, перед-матчевих тренувань збірної команди України та Боснії і Герцеговини.
- Направлення листа до Департаменту охорони здоров'я щодо забезпечення обслуговування необхідною кількістю карет швидкої допомоги під час

- проведення тренувань збірних команд та матчів; забезпечення роботи санітарів під час матчів;
- Забезпечення присутності представників медичних установ на технічній нараді з питань безпеки на стадіоні «Арена Львів»;
 - Забезпечення виконання медичного протоколу УЄФА «Повернення до гри V.5» щодо профілактики та запобігання розповсюдження COVID-19;
 - Направлення листа до управління ДСНС у м. Львові для забезпечення чергування достатньої кількості автомобілів під час проведення матчу.
 - Надати інформацію щодо кількості пакувальних місць на стадіоні. Забезпечити необхідну кількість парко місць для транспорту команд-учасниць матчу, автомобілів УАФ, почесних гостей та обслуговуючого персоналу;
 - Надати відповідну інформацію щодо відповідних акредитацій;
 - Зарезервувати додатковий стадіон «Україна» для тренувань збірних у випадку, коли тренування на стадіоні є неможливим(погіршення погодних умов, інше);
 - Замовити готель для розміщення національної збірної команди України під час перебування у м. Львів;
 - Замовити та організувати роботу необхідної кількості автотранспорту для обслуговування національних збірних команд;
 - Замовити готель та транспорт для арбітрів матчу та суддівського спостерігача. Забезпечити наявність на стадіоні електронних табло (2 штуки) для проведення заміни гравців. Призначити офіцера зв'язку для бригади арбітрів на матч. Призначити офіцера зв'язку VAR арбітрів на матч.
 - Замовити готель та транспорт для Комісару матчу ФІФА та призначити для нього офіцера зв'язку.
 - Призначити два шаперонів для офіцера ФІФА з допінг контролю на матчі

- Забезпечити доставку на стадіон всього необхідного інвентарю УЄФА та ФІФА (прапори, арка, килим та інше), що використовується для церемонії виходу команд на поле;
- Підготувати розпорядження та кошторис для проведення заходів (матчі, прийом збірних);
- Призначити офіцера зв'язку команди Боснія і Герцеговина.
- Скласти план розважальних заходів на території стадіону до початку матчу, під час та після закінчення матчу.
- Провести офіційну зустріч з представниками делегації країни суперниці;
- Виготовити інформаційний матеріал для команд-учасниць та бригад арбітрів;
- Підготувати сценарний план початку матчів. Провести репетиції виходу команд та виносу всього необхідного обладнання згідно регламенту УЄФА;
- Надати менеджменту стадіону протокольні прапори УЄФА, що вивішуються під дахом стадіону;
- Підготувати та передати стадіону аудіо записи гімнів, а також мелодію УЄФА виходу команд на поле.
- Підготувати м'ячі для проведення матчу та тренувань всіх команд;
- Зарезервувати місця для комісара ФІФА, суддівського спостерігача, офіцера з допінг контролю та офіцера безпеки ФІФА;
- Провести та забезпечити акредитацію журналістів на матч;
- Надати приміщення представникам ФІФА для проведення зустрічей з безпеки та інше.
- Виготовити інформаційні буклети;
- Забезпечити брендування логотипами ФІФА лав запасних гравців, електронних табло замін, рекламного борду вздовж поля згідно регламенту;
- Організувати пред та після-матчеві прес-конференції головних тренерів збірних команд. Забезпечити переклад.

- Забезпечити присутність дітей віком від 15 років для подачі м'ячів під час тренувань команд та матчів, провести інструктаж цієї групи та відповідну репетицію за день до матчу;
- Провести організаційні наради з представниками адміністрацій;
- Забезпечити роботу дикторів до та під час проведення матчу;
- Забезпечити друк та роздачу складів збірних команд перед початком матчів;
- Провести платежі за кошторисами;
- Забезпечити проведення рекламних заходів, наявність та демонстрацію відповідних матеріалів, продаж квитків;
- Забезпечити телевізійну трансляцію матчу та всі заходи пов'язані з цим;

Тепер детально та поетапно розібравши повний план організації та проведення усіх логістичних потоків, можна більш якісно зрозуміти розгалуженість поставлених задач, та зрозуміти, як багато потоків охоплює один матч.

Починаючи з заходів безпеки, транспортування, фінансування, комунікація, дистрибуція. Національні асоціації несуть повну відповідальність за організацію та проведення своїх матчів. До організації матчів буде залучено велику кількість персоналу, призначеного безпосередньо приймаючою асоціацією, її партнерами (клубом-резидентом, стадіоном, стюардською компанією тощо) або владою. Для УЄФА основними контактами з усіх питань, пов'язаних з матчем, є менеджер домашнього матчу та менеджер матчу на виїзді призначений для відповідного матчу. Їхнє головне завдання — бути в курсі всієї організації матчу, тому УЄФА завжди надаватиме перевагу спілкуванню з ними. Однак, коли це доречно, УЄФА може підтримувати прямий контакт з іншими ключовими членами команди з організації заходу. Нижче наведено неповний перелік ключових дійових осіб, залучених до організації матчу, які зазвичай називають основною організаційною командою або командою місця проведення.

Розподіл обов'язків контролю логістичних потоків при проведенні матчу

Персонал приймаючої сторони	Функція
Менеджер домашнього матчу	Відповідає за проведення матчів і загальну координацію домашніх матчів. Приймаюча асоціація призначає одного менеджера домашнього матчу на кожен домашній матч. Менеджер домашнього матчу відповідає за активне спілкування з усіма внутрішніми колегами та зовнішніми зацікавленими сторонами відповідно. Менеджер домашнього матчу є головним контактним пунктом для команди гостей та УЄФА.
Прес-офіцер	Керує медіа-операціями та послугами приймаючої асоціації. На додаток до організації діяльності офіційних ЗМІ та забезпечення всіх договірних ЗМІ зобов'язання виконуються, усіма питаннями акредитації займається прес-офіцер преса, радіо та фотографи, включаючи обробку заявок, організація розподілу та відповідно розподіл персоналу на стадіоні.
Офіцер зв'язку команди	Від імені приймаючої асоціації доглядає за командою гостей протягом усього періоду їхнього перебування. Офіцер зв'язку з командою повинен бути заздалегідь проінформований менеджером домашнього матчу, добре знати англійську та мати всебічне знання регіону, де відбувається матч

	досвід участі в футбольних змаганнях, володіти хорошими комунікативними навичками, бути працездатним і стресостійким.
Відповідальний VAR	Відповідальний за впровадження VAR на домашніх матчах і головний контакт для всіх зацікавлених сторін. Керує всіма нарадами та тестами VAR на MD-1 та MD.
Офіцер зв'язку з делегатом	Відповідає за зустріч делегата УЄФА в аеропорту та організацію всього їх місцеві перекази. Офіцер зі зв'язків із делегатом має бути доступним у будь-який час підтримувати делегата УЄФА в питаннях, пов'язаних з організацією матчу, і повинен бути знайомим із спорудами стадіону та прилеглою територією, щоб полегшити їм пересування на місці проведення матчу та навколо нього.
Менеджер стадіону	Відповідає за всі операції на стадіоні, включаючи безпеку, прибирання, рух управління, паркування та громадські екскурсії та для керівництва та утримання об'єктів, в тому числі майданчика. Керівник стадіону також несе відповідальність за загальний сертифікат безпеки стадіону та за забезпечення створення та повного дотримання надійного плану аварійної евакуації, моделі управління безпекою натовпу та резервного джерела живлення у разі потреби.

Як скласти бюджет на організацію спортивного заходу та проконтролювати фінансовий потік?

Підготовка бюджету для організації спортивного заходу передбачає початковий і адекватний аналіз наявних ресурсів організації. Недостатньо достовірний аналіз може бути однією з основних причин невдачі в організації заходів. Прямим наслідком поганого аналізу є те, що неможливо встановити чіткі цілі та для досягнення очікуваного результату. Поганий аналіз також призводить до передачі невірної інформації між ними етап процесу управління.

Беручи це до уваги, бюджет спортивного заходу повинен, з деякими варіаціями, включати такі статті:

1. Прямі витрати, засновані на оцінках постачальників

- Покупки
- Оренда
- Компенсації, гонорари та внески на соціальне страхування для персоналу, найнятого спеціально для заходу
- Договори на проживання
- Транспорт
- Страхування
- Субпідрядники: кейтеринг, друк, звук, аудіовізуальний запис, видання, оформлення та вивіски тощо.

2. Загальні накладні витрати, розподілені повністю або частково

- Щомісячна вартість адміністративних послуг
- Основні послуги
- Заробітна плата та гонорари постійного персоналу
- Канцтовари та ксерокопії

- Спеціальне харчування та туристичні послуги

3. Прямі витрати на організацію спорту

- Придбання спеціального спортивного інвентарю

- Оренда інфраструктури та спеціального спортивного обладнання

- Спеціалізовані кадрові контракти: менеджери змагань, судді, гонорари спортсменів тощо.

- Ліцензії на використання прав

- Спеціалізоване технологічне обладнання: послуги акредитації, послуги прикладної статистики, аудіовізуальні запис тощо

4. Непередбачені витрати

- Метою резерву на непередбачені витрати є передбачення можливих витрат, які не є включені в бюджет, такі як нещасні випадки, нестандартні чи нерозглянуті ситуації або, просто, упущення.

Крім того, організатор або власник заходу, залежно від обставин, повинен додати маржу, оцінену за подією менеджера до прямих витрат, загальних накладних і непередбачених витрат, включених до бюджету.

Як правило, ця маржа відповідає відсотку витрат, включених до загального бюджету спортивної події.

Нарешті, залежно від типу ділових відносин, податки, що відповідають постачальникам і субпідрядникам контракти повинні бути прийняті до уваги.

На закінчення слід підкреслити, що під час підготовки бюджету, який охоплює повне виробництво спортивного заходу. Правильне управління бюджетом дає можливість передбачити результати, які є гранично близькі до реальних цифр і для підтвердження здійсненості проекту поставлено на затвердження різні зацікавлені сторони.

Створення команди проекту, здатної досягти цілей спортивного заходу. Основним завданням Оргкомітету спортивного заходу є підготовка організаційної схеми завдань і функцій (команда проекту) та здійснення організації заходу. Організаційний комітет зазвичай складається з представників власника заходу, агенції-організатора (організатора заходу), спортивних організацій-партнерів (федерацій або спортивних асоціацій, які часто самі є власниками заходу) та представників місцевих органів державної влади. Для досягнення цілей спортивного заходу організація повинна охоплювати

такі функції або одиниці:

- Загальне керівництво

Підрозділ, якому доручено уповноважити та об'єднати представників усіх інших підрозділів, які відповідатимуть за організацію, планування та нагляд за всіма заходами, які будуть реалізовані під час спортивної події.

- Фінансовий менеджмент

Відповідає за фінансові питання. Цей підрозділ визначає, скільки наявних коштів можна витратити, як їх слід витратити, першочергові витрати, необхідні для гарантування очікуваного результату, і, нарешті, здійсненність заходу. Щоб визначити першочергові та додаткові видатки, підрозділ фінансового управління повинен знати планувати вартість продуктів і послуг, а також прийняту політику щодо прийняття чеків і відшкодувань. Цей підрозділ також визначає дати виплат і призначає осіб, відповідальних за проведення зазначених виплат.

- Організація змагань (технічна програма)

Цей підрозділ відповідає за програмування та координацію спортивних заходів для заходу. Підготовка програми дає змогу отримати об'єктивне уявлення про загальний необхідний час і час для кожної окремої діяльності в заході.

визначення часу та місця проведення змагань, а також вибір необхідних ресурсів (людських і матеріальних).

- Управління пресою та комунікаціями

Якщо ЗМІ залучені до заходу як зацікавлені сторони, цьому підрозділу буде доручено управління зв'язками зі ЗМІ. Зв'язки з пресою та комунікація передбачають також: просування події для залучення якомога більшої кількості глядачів; надання ЗМІ деталей прес-конференції; координація інтерв'ю між учасниками та ЗМІ; складання прес-релізів та їх затвердження на основі заздалегідь визначених процедур; сприяння роботі ЗМІ та підтримка гармонійних стосунків із ними, серед інших завдань.

Транспортний комітет. Цьому підрозділу довірено всі аспекти трансферів до місць проведення заходів, а також інформацію, пов'язану з подорожами. Перед заходом необхідно організувати прямі контакти з транспортними компаніями або через туристичні агентства.

- Приймальна комісія

Ця команда відповідає за прийом та прийом учасників заходу, прийом усіх гостей, включно зі збором з аеропорту, надаючи інформацію про подію та запрошуючи та обслуговуючи представників влади.

- Комісія з акредитації

Цей підрозділ відповідає за реєстрацію учасників, коли вони прибувають на місце події. Це відповідає за координація процедури реєстрації, передача останніх програм чи випусків, знання всіх інформація про подію та засоби масової інформації, з якими зв'язалися, а також моніторинг додаткових реєстрацій.

- Комісія з розміщення

Цей підрозділ відповідає за підбір житла та розміщення його для учасників заходу. Він повинен, зокрема, враховувати доступний бюджет, щоб визначити якість розміщення на основі

категорії зацікавлених учасників.

- Комітет харчування

Цей підрозділ відповідає за організацію та нагляд за послугами харчування та напоїв під час заходу. це є рекомендовано планувати запаси на місці заходу до його початку, щоб мати можливість забезпечити своєчасне обслуговування.

- Комітет із зображення та вивіски

Цей підрозділ відповідає за вивіски та плакати, необхідні для всіх заходів, пов'язаних із подією, а також за контроль та координація оздоблення кімнат та кімнат відпочинку.

- Комітет «Щоденна координація».

Ця команда відповідає за координацію всіх заходів протягом змагальних днів заходу. Загалом, робота цього комітету передбачає управління умовами доступу глядачів та обслуговуванням глядачів, спеціальними акредитаціями, додатковими послугами з харчування та напоїв, керування квитками/ваучерами та спеціальними послугами трансферу.

- Комітет з охорони та безпеки

Цей підрозділ відповідає за послуги, що гарантують безпеку та безпеку всіх учасників заходу відповідно до вимог з попередньо визначеними процедурами та протоколами.

- Комітет волонтерів

У будь-якому спортивному заході управління волонтерським персоналом є фундаментальним аспектом організації. Дано кількість послуг, які мають надаватися одночасно, організатори спортивних подій зазвичай зобов'язані

керувати ними ретельний підбір допоміжного персоналу, якому будуть доручені різні завдання.

Волонтери пропонують свої послуги безкоштовно. В якості компенсації вони задовольняються можливістю участі в заході (розмах і репутація заходу, знайомство з учасниками зблизька, пристрасть до спорту та професійний досвід – це деякі з них факторів, які спонукають волонтерів брати участь у заході). Основними функціями цього комітету є підготувати план залучення волонтерів, визначити процедури відбору, забезпечити навчання для обраних волонтерів залежно від поставлених перед ними завдань і надати їм усі необхідні засоби, щоб вони могли виконати свої завдання.

Важливість місця, обраного для організації та проведення спортивної події. Вибір ідеального місця є головним чинником успіху організації спортивної події. Розташування значно покращує подію або навіть робить її незабутньою. При виборі місця проведення спортивного заходу необхідно враховувати всі критерії. Грамотно підібраний майданчик буде відповідати всім вимогам заходу. Позитивне сприйняття учасників може бути посилене за допомогою інших аспектів, таких як декорування та вивіски.

Вибір ідеального місця залежить від таких факторів, як розмір приміщення та легкість реалізації логістики заходу, бажаного іміджу, кількості учасників та наявного бюджету.

Враховуючи велику різноманітність можливих місць, організатор заходу має ретельно розглянути потенційні можливості та недоліки кожного місця.

Особливо важливий розмір місця розташування. Якщо приміщення занадто велике, учасники заходу можуть почуватися трохи розгубленими (можна зменшити розміри приміщення за допомогою декору для отримання більш відповідних розмірів). Якщо місце замале, учасники можуть відчувати себе закритими. У такому випадку захід не матиме бажаного ефекту.

При виборі майданчика для спортивного заходу слід враховувати наступні критерії:

- Яку атмосферу ми хочемо?
- Яка наша мета при виборі сайту?
- Якого типу глядачів очікується присутність і скільки людей?
- Прибирання спортивних приміщень
- Що таке ідеальна спортивна інфраструктура?
- Додаткові послуги, які надаються учасникам (душові, роздягальні)
- Місткість приміщень для кейтерингу та обслуговування напоїв
- Які типи розваг заплановані та які потужності нам потрібні для їх організації?
- Особливі питання щодо транспорту та паркування
- Заходи безпеки

Послуги аутсорсингу в організації спортивного заходу є одним з класичних проявів логістики в системі спортивного менеджменту.

У рамках організації спортивних заходів власники заходів часто використовують сторонні агентства для виконання певних завдань або функцій. Залежно від розміру та організаційних можливостей власника заходу, послуги можуть бути повністю або частково передані аутсорсингу.

Завдання, доручені зовнішнім постачальникам послуг, як правило, не належать безпосередньо до професії організатора. Якщо ми візьмемо приклад місцевої спортивної федерації, яка організовує чемпіонат з певного виду спорту, організація може мати потенціал для проведення спортивних змагань, але, з іншого боку, їй може знадобитися укласти субпідряд на певні послуги, такі як харчування, трансфери або безпека та захист.

Користуватися професійними послугами продюсерського агентства дорожче?

Відповідь - ні. Субпідрядні послуги не обов'язково дорожчі, а в багатьох випадках – ціна не має значення. Продюсерські агенції мають досвід організації та проведення спортивних подій і можуть навіть домовитися про кращі ціни зі своїми звичайними постачальниками. Проте є відомі агентства, які стягують високі ціни залежно від якості пропонованих послуг.

Слід також підкреслити, що компанії, які займаються організацією спортивних подій, мають можливості обробляти значні обсяги та задовольняти вимоги багатьох клієнтів. Логічно, що їхня переговорна сила щодо цін є більшою, ніж у окремого організатора.

Так само агентства з виробництва спортивних подій знайомі з мережами постачальників послуг. Якби власник заходу самостійно вжив усіх заходів, щоб зв'язатися з такими постачальниками послуг, висока ймовірність того, що в кінці дня витрати перевищать прогнозований бюджет. «Приховані» витрати також можна розрахувати, наприклад, за часом, пересадками або телефонними дзвінками.

Безпека та транспортна логістика для організації та проведення спортивних заходів представляють собою найкритичніші аспекти логістики в управлінні будь-якою сферою. Якщо казати просто систему спортивного менеджменту в рамках організації проведення матчу важливо виділити такі аспекти.

Великі спортивні події відбуваються все частіше і породжують «потoki виняткової амплітуди» з точки зору осіб і товарів протягом певного періоду часу в міських, столичних і іноді навіть міжміських районах.

Вони включають складні проблеми, пов'язані з транспортною логістикою, управління рухом, безпекою все через такі аспекти як:

- масове стікання дуже щільних потоків до одного або кількох місць змагань, переважно стадіонів. Потоки стосуються глядачів, відвідувачів, допоміжного персоналу та персоналу охорони, а також товарів і послуг, пов'язаних з логістикою заходу;

- потоки, зосереджені в певному часовому проміжку, спричиняють величезні піки громадського транспорту, транспортних засобів, мотоциклів, велосипедів і особливо пішоходів поблизу місць змагань;

- ці виняткові потоки додаються до звичайного трафіку, який часто дуже інтенсивний спочатку в містах, містах центри та зони відпочинку;

- висока частка незвичайних маршрутів і користувачів, що означає, що людям важко знайти свій шлях навколо, вимагаючи інформації, комунікації, багатомовних вивісок, квитків та систем акредитації адаптовані до конкретних вимог щодо мобільності, доступності та безпеки для відповідної клієнтури;

- зростання витрат на організацію транспорту та послуг безпеки, пов'язаних з великими спортивними подіями.

З точки зору комплексної транспортної стратегії, основні події все більше залежать від громадського транспорту

для глядачів, відвідувачів, волонтерів і багатьох людей, які обслуговують захід. Під'їзні шляхи та автостоянок, доступних поблизу місць проведення подій, часто недостатньо для обслуговування «виняткових» потоків транспорту і необхідно суворо контролюватися, щоб обмежити індивідуальний доступ належним чином акредитованого персоналу та транспортних засобів. Незалежно від того, повторюються вони чи є винятковими, великі спортивні події мають значний вплив на місцеве, регіональне і навіть національна економіка. Вони встановлюють місто, регіон чи країну як орієнтир в атласі світу. Вони є додатковим активом для розвитку діяльності та послуг. Вони відіграють дедалі важливішу роль у політиці розвитку та мобільності для дозвілля та туризму. Завдяки їх екологічності специфікації, статуту, яких вони повинні

дотримуватися, і уроки, які вони викладають, важливі події можуть сприяти до більш сталого розвитку.

Неодмінне втручання органів державної влади та поліції вимагає справжньої реалізації заходу виняткової процедури планування, організації та управління. Витрати, пов'язані з транспортом і винятковим управлінням транспортними потоками, як правило, недооцінені та постійно зростають, зокрема, у зв'язку з підвищенням безпеки та безпеки.

З точки зору комплексної транспортної стратегії, великі події все більше залежать від громадського транспорту для глядачів, відвідувачів, волонтерів і багатьох людей, які надають послуги для події. Під'їзних шляхів і автостоянок, доступних поблизу місць проведення заходів, часто недостатньо для обслуговування «виняткових» потоків транспорту, тому вони повинні суворо контролюватися, щоб обмежити індивідуальний доступ належним чином акредитованого персоналу та транспортних засобів.

Незалежно від того, повторюються вони чи є винятковими, великі спортивні події мають значний вплив на місцеву, регіональну та навіть національну економіку. Вони встановлюють місто, регіон чи країну як орієнтир в атласі світу. Вони є додатковим активом для розвитку діяльності та послуг. Вони відіграють дедалі важливішу роль у політиці розвитку та мобільності для дозвілля та туризму. Завдяки своїм екологічним характеристикам, статутам, яких вони повинні дотримуватися, і урокам, які вони викладають, великі події можуть сприяти більш сталому розвитку. Неодмінне втручання органів державної влади та поліції вимагає від заходу впровадження справді виняткових процедур планування, організації та управління. Витрати, пов'язані з транспортом і винятковим управлінням транспортними потоками, як правило, недооцінені та постійно зростають, зокрема, у зв'язку з підвищенням безпеки.

Транспорт є фундаментальним аспектом підтримки та логістики організації спортивних подій. Це «наскрізне» поле, яке пов'язане майже з усіма іншими

аспектами, від продажу квитків до акредитації та безпеки, від загального управління дорожнім рухом до доступу до місця, управління паркуванням і заходів контролю.

Медичні та екстрені служби вимагають спеціальних умов і, зокрема, пріоритетних прав для пересування, доступу та паркування якомога ближче до місця;

- навколишнє середовище, головна проблема, яка значною мірою залежить від цілей і мислення організаторів і приймаючих міст і регіонів;

- волонтери часто відіграють дуже важливу роль, зокрема в допомозі глядачам і матеріально-технічному забезпеченні події; їм часто потрібно бути на місці до прибуття глядачів і потрібен спеціальний транспорт;

- відносини з сусідами, важливий аспект великих подій, які можуть тимчасово порушити звички та умови доступу сусідів; компенсаційні заходи необхідно обговорити з відповідними місцевими органами влади; після їх прийняття зацікавлені сторони мають бути детально поінформовані.

3.2. Поняття принципів логістики в системі організації матчів

Хоча раніше на них часто не звертали уваги, тепер людські ресурси є ключовою сферою управління. Якість робочої сили банку, державного органу чи спортивної організації тісно пов'язана з компетентністю особи, відповідальної за підбір персоналу. У дуже багатьох спортивних організаціях людські ресурси все ще нехтують. Дуже часто співробітників наймають не на основі їхніх навичок, а на основі спорідненості з обраним представником або керівником. Також дуже часто кадрова політика залежить від виборів президента чи виконавчого органу. Новообрані посадовці, як правило, «прибирають» і миттєво замінюють співробітників, які займають важливі посади. Зрозуміло, що така практика значно знижує якість управління спортивними організаціями. Тому дуже важливо, щоб спортивні організації розробляли надійну та ефективну політику щодо кадрів відповідно до випробуваних методів і процедур (специфікації,

відбір працівників, безперервна освіта, політика справедливої оплати праці тощо).

Таблиця 3.2

Цілі існування людських ресурсів в системі менеджменту

Приваблювання	Необхідно залучити достатню кількість людей з необхідними знаннями та досвідом організація. Це тим більше важливо, якщо існує сильна конкуренція між організаціями для найму людей у певній галузі. Кандидатів може залучити не тільки зарплата, а й імідж і репутація організації, її умови роботи та оточення, її соц пільги та ін.
Збереження	Немає сенсу наймати компетентних людей, щоб потім через них втратити їх неадекватна кадрова політика. Утримання означає: мотивацію, управління кар'єрою, сприяння внутрішньому просуванню, пропонуючи приємне робоче середовище та умови, пропонуючи навчання програми тощо
Розвиток	У глобальному, постійно змінюваному та конкурентному світі важливо, щоб організація присвятила себе розвитку (навчанню) співробітників.

Мотивування та задоволення	Суттєве значення має бути надано оцінці продуктивності, заснованій на заслугах оплата праці, відкрите та щире спілкування з працівниками, виконання належні умови праці, безпека працівників та запобігання нещасним випадкам тощо
Бути ефективним	Якщо вищезазначені пункти збігаються, кадрова політика буде ефективною: еквайринг та утримання кваліфікованих працівників, досягнення високого рівня продуктивності, зменшення прогулів і плинності кадрів, забезпечення якості роботи навколишнє середовище та дотримання трудового законодавства та правил.

Очевидно, що виконання всіх завдань і обов'язків, визначених вище, значною мірою залежить від розміру виду спорту. організації. Не можна очікувати, що об'єднання з трьома працівниками матиме відділ кадрів охоплюючи всі згадані види діяльності, але малий розмір не повинен використовуватися як виправдання для ігнорування цього аспекту управління. Навіть клубу чи невеликій національній федерації незабаром доведеться мати справу з проблемами, пов'язаними з якістю працівників, справедлива винагорода, неналежний внутрішній зв'язок або адміністративні та правові проблеми, пов'язані з працівником соціальні виплати.

Стійкі спортивні матчі можна визначити як управління спортивними матчами з розробленим організованим та реалізованим способом мінімізації

потенційного несприятливого впливу на організаторів, зацікавлених сторін, суспільство та навколишнє середовище. Сприятливі наслідки будуть для стейкхолдерів, акціонерів та всіх, хто причетний до події. Коли вдасться досягти стійкості події, Зелена подія призведе до спадщини сталості. Стійкість події завжди залежить від логістики події. У управлінні подіями буде три розділи, які включають процес до події, під час події та після неї. Логістика заходів буде включена в усі ці процеси. Таким чином, менеджер з логістики подій несе відповідальність за управління та аналіз кожного процесу логістичного руху в управлінні подіями, надання чітких комунікації між різними відділами та остаточно пов'язали всі частини заходу. Дослідження має на меті дослідити, як можна досягти вищої доступності за допомогою логістики заходів, щоб підтримувати сталість спортивні матчі.

Відповідно до управління відходами можна визначити як комплекс заходів, пов'язаних зі збором, транспортуванням, переробкою, переробкою та видаленням відходів із моніторингом та нормативні акти. Більшість подій породжують гори відходів, і ці відходи зазвичай створюють глядачі або продавці під час їжі, пиття, будівництва майданчика, декорацій, а також проведення заходів, особливо більш важливих подій, таких як спортивні змагання. За даними, під час кожного матчу Чемпіонату світу 2006 року утворюється майже п'ять-десять тонн сміття.

Необхідно враховувати належне поводження з відходами, належним чином планувати та проектувати таким чином, щоб запобігти утворенню відходів. Він складається з багатьох рухів у його обробці, і саме тут логістика подій має значення та відіграє ключову роль у цьому, щоб згладити потік управління відходами. Без належного планування логістики управління відходами витрати можуть вийти з-під контролю. Для боротьби з величезною кількістю відходів, які утворюються під час заходів, приймаючі організації повинні найняти постачальників послуг з утилізації відходів для вивезення відходів із місця проведення заходу. Коли думають про послуги з утилізації

відходів, зниження витрат можна легко досягти, якщо подумати про те, як максимізувати переробку та компостування, а потім як забезпечити ефективне розділення відходів спостерігачами.

Крім того, він також заявив, що зазвичай транспортування коштує дешевше для утилізованих матеріалів, які можна переробити, ніж просто сміття. Це тому, що зменшення відходів насамперед означає скорочення часу прибирання, менше персоналу, контейнерів, контейнерів, вантажівок і транспорту, що призводить до зниження витрат на прибирання та утилізацію відходів.

Завдяки прийнятій ефективній політиці переробки та поводження з відходами в разі події легко уникнути забруднення шляхом встановлення пунктів збору відходів для роздільного збору різних відходів та використання екологічно чистих вигідне пакування, напр. використання контейнерів для їжі та напоїв, які можна переробити та компостувати.

Екологічність — це більше, ніж просто «екологія», вона спрямована на кращу, ефективнішу роботу для досягнення та створення позитивного впливу. Стійку спортивну подію можна описати як надихаючу подію, яка вимагає раціонального та ефективного використання фінансових, природних і людських ресурсів при цьому сприяючи корисному інструменту для організаторів і господарів заходів, а також соціальні вигоди.

Теорії сталого розвитку намагаються визначити пріоритети та інтегрувати соціальні реакції на навколишнє середовище та культурні проблеми. Економічна модель спрямована на підтримку природного та фінансового капіталу для створення нових можливостей рівної вартості, оскільки екологічна модель спрямована на біологічне різноманіття та екологічні цілісності та де вона зосереджена на здоров'ї живого світу, а політична модель дивиться на соціальні системи, які усвідомлюють людську гідність, де ці моделі зосереджені на підтримці довкілля умови життя людини. Релігія вступила в дискусію з

репрезентативними, критичними та мотиваційними ресурсами культурних змін. Згідно зі словниковим визначенням, стійкість означає лише те, що певну діяльність або дію можна підтримувати (тобто продовжувати нескінченно). Щодо тривалість індивідуального людського життя та, власне, цикли отримання прибутку корпораціями, здається, невизначені. Інший дослідник стверджує, що стійкість може визначити багато значень, і класифікував її як термін «що» підтримується для майбутніх поколінь, особливо щодо природного світу, і стійкість точно так само, як безпека, шукати захист певної цивілізації та пропонувати широкий вибір майбутнім поколінням.

Згідно з визначенням стійкість – це часто передбачення дій, вжитих сьогодні, які призводять до стійкості. Крім того, багато елементів значення стійкості є передбаченнями характеристик системи, а не фактичними елементами визначення. Історія сталого розвитку за два десятиліття визначає використання всього, що може бути будь-яким через дефіс або в парі з, наприклад, стійкими містами, економікою, управлінням ресурсами, бізнесами, засоби до існування та сталий розвиток. Зі зобов'язанням поєднати проблеми екологічного та економічного розвитку та стати серйозною проблемою в усьому світі. Згідно з цим, термін стійкості не є тим, який використовується, коли виникають занепокоєння шляхом зловживання оточенням з метою, як правило, комерційної діяльності. Такі терміни, як озеленення, екологічно чистий і екологічно чистий, взаємозаміно змішуються в стійкий.

3.3 Оцінка ефективності логістичного управління ГС «Української асоціації футболу»

Сьогодні прийнято вважати, що професійний футбол – це не лише діяльність, а колективний бізнес, який спирається на фінансовий, людський і соціальний капітал. Футбол залишається унікальним завдяки своєму соціальному аспекту та «тему, як він торкається повсякденного життя людей». Проте професійні клуби мало чим відрізняються від будь-якої іншої середньої багатонаціональної компанії; вони складаються з матеріальних, фінансових і нематеріальних

активів, професійної керованих і проданих з метою отримання прибутку. Отже, сучасний футбольний менеджмент і управління не слід розглядати інакше, ніж діяльність менеджменту в інших галузях. За допомогою мікроаналізу можна отримати оцінку стану діяльності Асоціації. Хоча традиційні моделі конкуренції (досконала, недосконала конкуренція та монополія) не можуть бути застосовані до футболу, характеристики галузі схожі на характеристики монополії. Як зазначається, переговорна сила клієнтів і загроза заміни продуктів є дуже низькими, тоді як вартість переходу дуже висока. Результати досліджень, що футбольна індустрія, на прикладі Української асоціації футболу, «є давно створеним промисловим картелем, який продає дуже популярний продукт з лише недосконалими заміниками». Крім того, як монополія, і оскільки в галузі виробляється лише один «продукт» з невеликими, якщо взагалі є, доступними варіантами заміни та дуже високою вартістю переходу, можна зрозуміти, що еластичність попиту в галузі абсолютно нееластична. Іншими словами, незалежно від зміни ціни «продукту», попит на футбол залишатиметься на тому ж високому рівні. Для того, щоб представити детальну структуру галузі, було вивчено інтенсивність змагань у Прем'єр-лізі. Розслідування включало переговорну силу постачальників і клієнтів, загрозу товарів-замінників і появи нових конкурентів, а також інтенсивність конкурентної боротьби. Після детального аналізу мікроекономічних факторів було також отримано відповідь на запитання, поставлене на початку, доводячи, що футбольна індустрія є монополією. Зрозумівши мікросередовище галузі, будуть представлені групи інтересів футболу.

Висновки до розділу 3

Багато аспектів спортивної індустрії становлять великий бізнес із різними операціями, що відбуваються на різних рівнях і часто паралельно. Одним із таких бізнесів є професійний футбол. Національні асоціації стикаються з безліччю щоденних операцій. Вони займаються роздрібною торгівлею, діяльністю з продажу квитків у день матчу, постачанням і розповсюдженням гравців,

брендингом одягу для відпочинку чи екіпіровки першої команди, що продається через різні канали. Щоб підтримувати прибутковість, виходити на нові ринки, покращувати продуктивність на полі, підвищувати цінність команди, максимізувати медіапросвіт тощо, його керівництво має вирішувати багато спортивних і неспортивних завдань, які пов'язані з різноманітними відносинами в ланцюгах постачання. Вони повинні бути скоординовані.

Національні асоціації є плюралістичними організаціями, які одночасно задовольняють різноманітні запити великої кількості груп і намагаються задовольнити їх усім належним чином. Можливо, корисним підходом до вивчення цього плюралізму є розгляд національної асоціації, як учасників різноманітних ланцюгів постачання, які мають бути скоординовані. Хоча «ланцюжки» можуть здаватися складними та заплутаними зсередини організації, існує також думка, що існують важливі можливості для збільшення продажів і збільшення вартості бренду завдяки наявності та управлінню оптимізованою системою постачання. Однак це недосліджені горизонти у футбольному менеджменті, тому є потреба в пошукових дослідженнях.

З огляду на це, це дослідження запитує, чи можна теорію управління ланцюгом поставок осмислено застосувати до футбольного бізнесу? Точніше, чи розробляє PFC спільні умови із зовнішніми партнерами, які інтегрують або координують різні ключові бізнес-сфери всередині організації та між постачальниками та їхніми клієнтами з метою задоволення потреб клієнтів? Це дослідження організоване таким чином, спочатку надається основа для аналізу, а потім описується методологія.

РОЗДІЛ 4

МОЖЛИВОСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГС «УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ ФУТБОЛУ»

4.1. Формулювання ефективної концепції логістичного управління в організації.

Зв'язок між спортом і ланцюгом поставок може бути не відразу очевидним, але він великий і швидко розвивається. Керування ланцюгом постачання тепер відіграє важливу роль в успіху таких команд, як Національна збірна команда України з футболу, або безперервному проведенні великих спортивних подій, таких як Ліга Націй УЄФА, Ліга Європи УЄФА, Ліга Чемпіонів УЄФА. Зазвичай у різних видах спорту цінність управління ланцюгом постачання очевидна, якщо поміркувати, у багатьох випадках воно також є дуже інноваційним. Очевидна область навколо чистого ділового боку спорту. Наприклад, керівництво закладу. Насправді будівництво великого стадіону та його експлуатація, щоб переконатися, що клієнти отримують те, що вони хочуть їсти та пити, — це те, що потрібно всім організаціям робити добре. Є також товари, які самі по собі є великим бізнесом і допомагають фінансувати інвестиції в команди. Коли виходить нова уніформа команди, це потребує масштабного планування та виконання ланцюжка поставок. Між спортивними командами та постачальниками все більше розвивається партнерство, щоб забезпечити кращий досвід уболівальників – дати клієнтам те, що вони хочуть, і розважити їх. Потім, нарешті, виступ самої команди. Звичайно, існує матеріально-технічне забезпечення для того, щоб команди вчасно об'їхали світ та добре відпочили, але відбувається набагато більше. Особливо складно є логістичними ланцюгами в умовах війни в Україні. Витрачаються величезні суми грошей, щоб переконатися, що команда знаходиться на вершині своєї гри, і тепер команди дивляться на кожен аспект продуктивності, щоб використати кожну унцію потенціалу. Це означає

співпрацювати з усіма: від транспортних постачальників до експертів з питань харчування, постачальників уніформи та технологічних компаній. Природа спорту передбачає чітких переможців і переможених. Багато провідних команд використовували всеохоплюючий підхід до своєї діяльності, який включає розгляд таких сфер, як управління ланцюгом поставок. Багато з цих уроків можна застосувати в інших сферах життя.

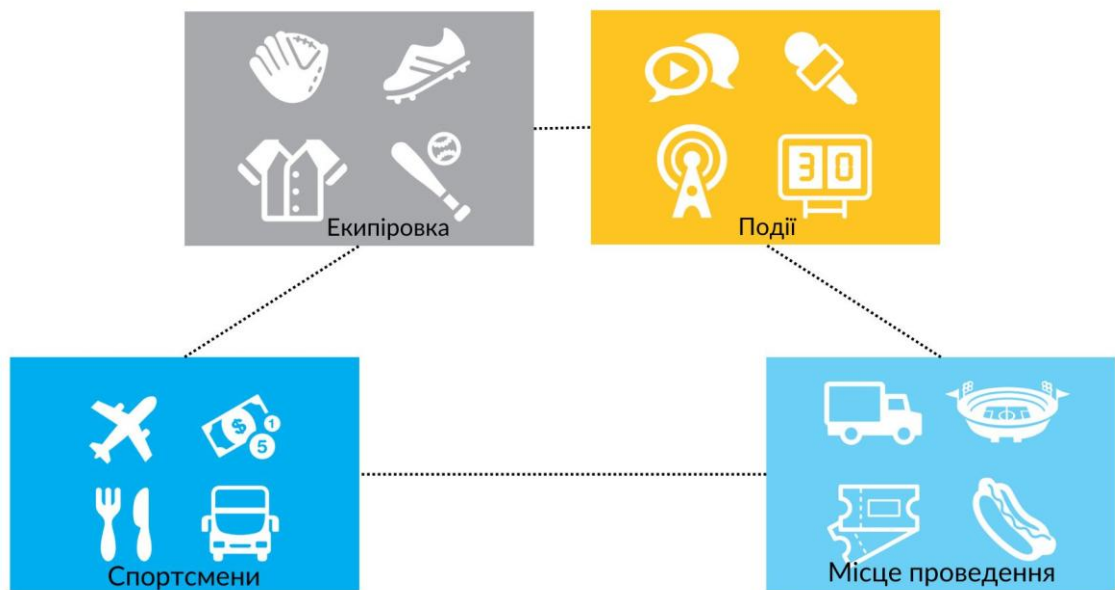


Рис. 4.1 Основні логістичні потоки організації діяльності команди

Організувати команди та обладнання є серйозною проблемою. Бейсбольний сезон є одним із найвиснажливіших у всіх видах спорту. У сезоні плей-офф 2020/2021 року Національна команда України з футболу зіграли 26 матчів, з них 12 ігор на виїзді та 14 поїздки між містами ; загальна відстань 20 000 кілометрів. Логістика такої операції вражає. У таку пору немає часу на відпочинок. Планування сезону починається за кілька місяців наперед, із пошуком готелів і транспортних постачальників, узгодженням контрактів з авіакомпаніями та розробкою планів на випадок збоїв через затримки рейсів або перенесення матчів. Логістика для таких операцій добре налагоджена через роки виконання, але виникають нові виклики. Через війну, НЗ проводить всі свої ігри

за межами України. За час повномасштабної війни національна збірна команда України з футболу зіграла 6 матчів переміщаючись стадіонами Європи. Складність в підготовці тренувального процесу, відсутність нормального відпочинку, переїзди, бронювання готелів. Труднощі логістики можуть з'явитися в будь-який момент.

Однією з найважливіших функцій логістики в системі менеджменту спортивної організації є планування. Це основа для будь-якого механізму управління та діяльності, де політика, спорт, бачення, місія, цілі, стратегія та тактика, що застосовуються, пов'язуються разом, щоб отримати планові позиції для спортивної організації. Через планування визначаються терміни та умови реалізації стратегії та оперативних цілей організації, і можна вважати, що планування є ініціативною основою діяльності в управлінні. На основі аналізу минулого періоду поточні позиції та бачення майбутнього організації можна спрямувати на майбутнє, що є одним із шляхів реалізації планів. Це вибір цілей і підходів до їх реалізації за допомогою політики, стратегій, програм і планів. Завдяки цій функції управління здійснюється вибір ефективного напрямку дій щодо додавання, розподілу, використання та заміни ресурсів організації, а під «вибором» розуміється, що керівник має вибір однієї з багатьох альтернатив для прийняття рішення. Отже, ми робимо висновок, що прийняття менеджером рішення щодо найкращої альтернативи лежить в основі процесу планування. Основними елементами розробки системи логістичного планування розвитку організації є цілі, стратегії та плани.

Оскільки планування є основною функцією логістичного управління, важливо також забезпечити адекватні умови для планування, яке залежить від ставлення організації до спорту, а також від її ролі в житті громади. Роль спорту в суспільстві найкраще видно на основі досліджень загального призначення та місії спортивної організації. Таким чином, планування охоплює прийняття різноманітних рішень на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях і спрямоване на цілі спортивної організації, і разом з усіма іншими

характеристиками можна додатково вивести, що планування є дуже систематичним процесом. Планування може бути багато в чому корисним для спортивної організації, загальною метою якої є встановлення та підтримка позитивних відносин між організацією та її оточенням. Планування в організації дає можливість їй ініціативно і самостійно визначати цілі свого існування, місію та напрями діяльності, самостійно впливати на результати своєї діяльності. Нарешті, процес планування може покращити фінансові результати та ефективно використання ресурсів в організації, що в сьогоденні спортивних організаціях є однією з загальних цілей організації, а також сприяти розвитку командоутворення.

Численні проблеми мають спортивні організації, які не мають належних планів розвитку своєї діяльності. Така організація функціонує випадково з недостатнім часом, необхідним для виявлення та протидії майбутнім проблемам. При цьому дуже можливе виникнення злих обставин для неефективної діяльності організації в майбутньому. З усього вищесказаного можна зробити висновок про необхідність планування елемент, якому повинен бути присвячений менеджмент у спортивній організації.

З точки зору логістики, у спортивній організації є маса рухомих частин. Обсяг планування, координації та складання розкладу, який вкладається в одну подію, яка може тривати лише кілька годин, може зайняти тижні чи місяці, щоб її реалізувати. Мега-події глобального масштабу, такі як Олімпійські ігри та Чемпіонат світу, потребують навіть років складного планування. Подібно до індустрії управління ланцюгом поставок, діяльність у спорті не привертає значної уваги, коли все йде гладко, це помічають лише тоді, коли щось йде не так (наприклад, проблема з розкладом, відсутність вивісок спонсора, недогляд на полі, що спричиняє травму тощо). , в обох областях; дрібні деталі не можна ігнорувати, інакше можуть виявитися серйозні наслідки. Відображення процесів, організаційні діаграми та сценарії можуть допомогти в цьому процесі, щоб створити основу для процесів, яких може виконувати персонал. Будь-хто, хто

працював у спортивних операціях, знає, що вони могли б мати надзвичайно детальний план, але коли щось піде не так, це може повністю зникнути. Тому важливо мати персонал, який є гнучким і здатним адаптуватися до несприятливих ситуацій. Плани на випадок надзвичайних ситуацій – це завжди гарна ідея, особливо з огляду на те, що ситуації можуть виникати дуже різноманітно.

Спортивна організація, яка використовує інструменти аналізу витрат, може мати величезну конкурентну перевагу перед командами, які їх не використовують. Узагальнення закупівель у межах категорій витрат може забезпечити прозорість для організації, яка прагне покращити економію коштів і зменшити загальні витрати на категорію. Тут також виникають можливості для раціоналізації бази постачання шляхом збільшення або зменшення кількості постачальників для категорії. Приклади способів раціоналізації включають розподіл витрат за категоріями або кількість постачальників за категоріями. Для успішного аналізу витрат необхідні добре організовані дані. Основний акцент під час впровадження аналізу витрат полягає в тому, щоб зосередитися на найбільших категоріях витрат, оскільки рентабельність інвестицій буде значно вищою.

Справа в тому, що деякі категорії витрат становлять такий низький відсоток витрат по відношенню до загального бюджету, що витрати переважають вигоди від спроби оптимізувати категорію витрат, особливо якщо продукт/послуга не є критично важливою для операцій або прибутковості організації. Як і аналіз витрат, аналіз попиту може бути надзвичайно корисним для спортивної організації, особливо для прогнозування попиту на квитки на ігри та події. У багатьох компаніях невикористані запаси часто можна продати зі знижкою, щоб компенсувати частину витрат, пов'язаних з ними, однак це не так у спортивній індустрії. У спортивній організації інвентар - це кількість місць на стадіоні. Коли квитки залишаються непроданими, невикористані місця стають неперворотними витратами на гру і не можуть бути відшкодовані. Таким чином,

це постійна боротьба за те, щоб розпродати кожну гру та підтримувати ціни на квитки достатньо високими, щоб зберегти бренд та імідж спортивної організації.

Прогнозування необхідно для прогнозування майбутнього попиту. Щоб справді оптимізувати точність прогнозування, організація повинна визначити та зрозуміти чинники попиту. Це може включати якість суперника, погодні умови, час доби, гру в дивізіоні/суперництві та важливість результату гри (посів, наслідки плей-оф, перевага домашнього поля тощо). Історичні дані відвідуваності подібних ігор у минулих сезонах можуть допомогти в процесі прийняття рішень і стратегічних рухах організації, що рухається вперед.

Операційна ефективність і управління об'єктами йдуть рука об руку. Організація може мати найкраще приміщення/стадіон із сучасними зручностями, але без ефективності роботи може вважатися марною. Це все в рамках впровадження та виконання процесів, де ці зручності можуть ожити. Управління закладом, який може вмістити тисячі людей, може бути особливо цікавим завданням через широкий спектр подій, які відбуваються в закладі. З такою кількістю рухомих частин неможливо мати величезний персонал, навчений у всіх різних сферах, які потрібні об'єкту. Тому аутсорсинг є звичайною стратегією тут, оскільки багато підприємств обирають послуги спеціалізованої робочої сили, включаючи послуги охорони, прибирання, електрики та сантехніки. Для спортивної організації це має сенс, оскільки це не ключові компетенції.

У кожному процесі ланцюга постачання відбувається трансформація, у якій входи об'єднуються з капіталом для виробництва продукції, яка потім продається клієнтам. Можна легко стверджувати, що той самий процес застосовується до умов професійного футболу, де внески (наприклад, гравці, тренери, адміністрація) поєднуються з капіталом (наприклад, стадіон, тренувальний майданчик) для отримання результату (наприклад, матчу, ліги), який згодом продається клієнтам (спонсорам, власникам квитків, телебаченню). Враховуючи важливість ланцюгів постачання для будь-якої іншої галузі,

науковці далекі від розуміння управління ланцюгом поставок у контексті футболу (та інших видів спорту) з метою забезпечення розуміння складної мережі взаємопов'язаних дій у ланцюгах постачання та опису того, як ця діяльність відбувається і як вони можуть впливати один на одного. Лише деякі дивилися на НА з точки зору управління ланцюгом поставок. досліджували пропозицію гравців у «Прем'єр-лізі», припускаючи, що головне джерело економічної ренти пов'язане з кваліфікацією робочої сили (гравців), також зосереджуючись на вищій лізі, описує мережу постачання футболістів і визначає чотирьох важливих постачальників, якими клуб керує в рамках «мережі постачання талантів». Гравці, тренери, постачальники товарів і будівництва. Обидва ці дослідження є в основному описовими, без емпіричних даних і не дають жодних управлінських наслідків провели перше емпіричне дослідження в цьому контексті, досліджуючи ланцюжок поставок мерчендайзингу НА. Дослідження стратегій брендингу роздрібною торгівлі за допомогою капіталу бренду та управління ланцюгом поставок, визначення трьох типів мерчендайзингу та визнання різних стратегій ланцюга поставок, які використовує НА.

Підсумовуючи, ланцюжки постачання для НА вимагають безлічі зв'язків і численних шляхів, якими проходять продукти та інформація. Ці ланцюжки поставок пов'язані з виробництвом матчу, а точніше, з виробництвом ігор, а отже, і змаганнями в багатьох лігах та всіма іншими додатковими послугами та іншими комерційними мережами. Таким чином, постачання футбольних і пов'язаних продуктів і послуг найкраще описується як мережа учасників і ресурсів, а не ланцюг. Кожен із цих учасників має динамічно використовувати свої наявні внутрішні можливості та зовнішні ресурси мережі ланцюга поставок, щоб задовольнити потреби клієнтів. Висновки показують, що практика управління ланцюгом поставок, безумовно, не проста заняття через природу зацікавлених сторін, вкорінену історію та культурне походження, а також специфічний контекст, у якому працює НА. Отримані дані свідчать про те, що ці

НА інвестують у два заплутані ланцюги створення вартості, які спрямовані на ефективність на полі. Однак у зв'язку з розвитком футбольної індустрії ці управління ланцюгом поставок перетворилися на організації заходів, які пропонують різноманітні продукти та послуги, пов'язані з основним продуктом – матчем. Це разом із конкурентною структурою НА включено в складну мережу ланцюгів.

Основним продуктом є сам матч і успіх головної команди, яка є частиною більшого продукту, ліги чи конкурентної структури (національної та міжнародної) футбольної індустрії. Це означає, що внутрішні ланцюжки створення вартості НА пов'язані з ланцюжками створення вартості інших організацій, різними ланцюгами постачання конкуренції: «Найважливішим продуктом є спортивний успіх нашої головної, а не відвідування матчів чи гостинність, та не спонсори.. Успіх на міжнародній арені, який дає нам можливість грати в Європі та у світових змаганнях. Розвиток гравців також є важливим продуктом, але це більше необхідна умова для того, щоб переконатися, що ми працюємо в рамках нашого бюджету. Наш бізнес фактично базується на розвитку та забезпеченні головної команди гравцями. Розвиток гравців і забезпечення успіху йдуть рука об руку».

Отримані результати також показують, що НА є частково орієнтацією ланцюга поставок у їхніх подільних відносинах у день матчу, вони дійсно використовують методи логістичного ланцюга і визнають переваги подальшого вдосконалення практики використання ланцюга поставок. Однак дослідники та практики повинні бути обережними, застосовуючи концепції логістичного ланцюга до управління НА. Їм необхідно брати до уваги їхній специфічний контекст і плюралістичний характер мережі ланцюга постачання та відносин. Це дослідження дає новий погляд на логістичний ланцюг, застосовуючи теорію логістичних ланцюгів у контексті спортивної індустрії. Він показує, як практика управління логістичними ланцюгами може бути суттєво застосована до футбольного бізнесу, і підкреслює деякі цінності та труднощі, які логістичні

потоки представляє для керівництва футбольного клубу. Таким чином, наслідки цього дослідження показують, що практика логістичного управління може вплинути на операційну ефективність і покращення продуктів та послуг. Однак це потребує подальшого вивчення та вимірювання. Навіть незважаючи на те, що для повного розуміння складної мережі ланцюга постачання НА та інших учасників потрібні детальні дослідницькі питання та більш просунуті методи аналізу (наприклад, аналіз мережі). Це дослідження заклало основу логістичних ланцюгів в управлінні футбольними клубами. Таким чином, поточне дослідження є основою для подальших досліджень, спрямованих на покращення діяльності НА в багатьох аспектах спортивної індустрії.

Висновки до розділу 4

Елементи логістичного менеджменту в контексті спорту переважно згадуються в поєднанні зі сферою управління подіями і тому може розглядатися як підфункція управління спортивними подіями. Таким чином, література з управління подіями класифікує події в три категорії: мега події, великі події та місцеві або регіональні події, що має відношення до наших обговорень спортивної логістики. Спортивну подію, таку як Олімпійські ігри чи Чемпіонат світу з футболу, можна визначити за надзвичайно високий рівень туризму, глобальне висвітлення в ЗМІ, престиж та його економіка вплив на приймаючу країну або громаду, який може включати значне будівництво об'єктів та інфраструктури спеціально для цієї події. Головний вид спорту футбол можна визначити сильним громадським інтересом пов'язане з міжнародною репутацією, значне висвітлення в міжнародних ЗМІ, залучення великої кількості кількість відвідувачів, включаючи міжнародну аудиторію, а також міжнародних учасників визначена структура конкуренції. Нарешті, регіональні/місцеві спортивні події можна визначити за їх орієнтацією на місцеві таланти та аудиторію, і переважно внесок у громаду чи місто через соціальну, веселу та розважальну цінність. Це обговорення призвело до нашого робочого визначення управління спортивною логістикою в контексті подій.

Спортивні послуги населенню, що надаються в рамках спорту для всіх, мають ряд особливостей, серед яких

основними можна назвати їх високі капітало- і інформоемність. Будівництво й оснащення фізкультурно-спортивної споруди вимагає значних капіталовкладень, а тенденція розширення послуг, що надаються, включення, додаткових і супутніх послуг у комплекс обслуговування населення, утворюють стійку передумову збільшення цих витрат. Аналогічна тенденція стосується трудових ресурсів: постійно не лише підвищується безпосередньо кваліфікація тренерського й управлінського персоналу, а й зростають вимоги до їх роботи – збільшується інформаційне

навантаження, з'являються нові методики, засоби і методи тренування тощо[5].

Рішення цих проблем потребує в більшості регіонів централізованого фінансування, оскільки є непосильним для місцевих бюджетів.

У зв'язку з цим, мають бути закладені підвалини оптимізації економічних відносин між державою та суспільним сектором сфери фізичної культури і спорту. Загальна економічна підтримка громадських організацій фізкультурно-спортивної спрямованості з боку держави повинна бути дуже обмеженою. Водночас має формуватися система економічних відносин, яка б ґрунтувалась на принципі партнерства. Наприклад, центральний орган виконавчої влади з фізичної культури і спорту або органи місцевої влади на конкурсній основі можуть визначати виконавців проектів з конкретних проблем розвитку фізичної культури і спорту (фізкультурно-спортивні товариства, федерації тощо) й забезпечувати їх фінансування за рахунок коштів відповідних бюджетів. У цьому випадку економічні відносини між партнерами повинні врегульовуватися відповідними угодами, контроль за укладанням та виконанням яких може здійснюватися з боку суспільства.

Недоліком існуючої системи логістичного менеджменту те, що робота системи не оцінюється шляхом порівняння зі стандартом якості обслуговування. При цьому підприємства намагаються підвищити тарифи на перевезення, а не знизити витрати, що є притаманним другій стадії розвитку логістики. Робота системи логістичного менеджменту має оцінюватися з урахуванням вимог міжнародних стандартів. Щоб ефективно функціонувати, необхідно впливати на весь процес перевезень, тобто проводити активну логістичну політику. Це означає, по-перше, забезпечення підприємств кваліфікованою робочою силою, по-друге, її подальший розвиток у рамках загального логістичного ланцюга, по-третє, його стабілізацію (закріплення).

Основу логістичного менеджменту становить корпоративна стратегія управління людськими ресурсами. Оскільки логістика повною мірою працює на споживача, визначено шість вимог, через додержання яких вона має реалізовуватися. У сфері логістичного менеджменту розглядається принцип, згідно з яким стратегічне планування орієнтується на цілі. Наголошено на значенні творчості, яка неможлива без інновацій. Для вирішення на практиці логістичних завдань на підприємствах зроблено систематизацію методів, принципів та функцій логістичних систем; удосконалено підходи до керування кадровою політикою логістичного менеджменту; наголошено на необхідності переглянути організацію роботи щодо вивчення підбору й комплектації кадрів як чинника підвищення ефективності; зазначено доцільність науково-практичного розкриття еволюції логістичного менеджменту виробництва.

ВИСНОВКИ

Загалом, пройшовши всю цю інформацію та проаналізувавши основи та деталі внутрішніх процесів логістики в системі спортивного менеджменту можна робити висновки. Ми зрозуміли, що логістика в масштабному сенсі це всі процеси, які мають щось спільне з перевезенням, збереженням та опрацювання продуктів та послуг. Логістика це невід’ємна функція спортивної організації, як ми вже зрозуміли без налагоджених логістичних процесів не відбувається жодна спортивна подія. Починаючи з організації діяльності самої Асоціації закінчуючи проведенням міжнародних змагань. Якщо, звернути увагу на головні цілі Асоціації:

- Забезпечити розвиток футболу в Україні;
- Гідне представлення України у міжнародному футбольному середовищі;
- Забезпечити задоволення потреб різних зацікавлених суб’єктів футболу.

Спортивна сфера загалом має дуже глобальну систему логістики. Враховуючи події минулих років, спорт стикнувся з багатьма перепонами в вигляді COVID-19 та війни. Починаючи з 2020 року спортивна сфера всього світу та України зустрілась з хвилями обмежень. Заборона на проведення всіх змагань в Україні та міжнародній арені через призначення карантинних обмежень – повністю зупинила весь тренувальний та організаційний процес. Проблеми з проходженням міжнародних кордонів тільки з наявними медичними довідками про проведення вакцинації. Заборона на проведення спортивних змагань з глядачами, має великий вплив на атмосферу проведення змагань, також скорочує доходи та прибуток в цілому від проведення матчів, клубів та національних збірних.

Засобом первинного впорядкування логістичної проблеми під час спортивних подій, отримання та збору інформації про взаємозв'язки досліджуваних об’єктів про можливі і ймовірні напрямки їх майбутнього

розвитку є метод сценаріїв логістики. Група експертів з логістики складає план сценарію, де намічаються функціональні області логістики під час події, а також фактори зовнішнього середовища, що враховуються при постановці та вирішенні логістичної проблеми. Різні розділи сценарію пишуть зазвичай окремі групи експертів. Сценарії можуть бути використані на різних етапах події, коли потрібно зібрати і впорядкувати інформацію. Спортивні події можуть проводитись в складних для доступу звичайного транспорту місцях а також в складних погодних умовах. Дана специфіка створює додаткові труднощі в логістиці. Тому в таких випадках часто додатково застосовується спеціальна техніка: починаючи від кранів навіть, гелікоптерів. Оскільки бюджет змагань, особливо престижних, є великим, основним критерієм є якість і надійність логістичних послуг.

Як підсумок можна зазначити, що логістика як наука має широке коло застосування та може використовуватись як в бізнесі для максимізації прибутку, так і в соціокультурних подіях для оптимізації процесів. Яскравим прикладом такого застосування є використання логістики в організації спортивних подій олімпіади в Сочі 2014. Багато спортсменів з різних країн світу приїхали показати власні досягнення та підвищити рейтинг своєї держави. Значні фінансові ресурси були задіяні для організації даної події, зокрема і на логістику також. Важливим є усвідомлення відповідальності при плануванні таких заходів. Адже від успішності їх проведення буде залежати і подальше ставлення як до окремих сфер діяльності, так і до всієї країни загалом.

ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Стерлигова А. Н. Терминологическая структура логистики / А. Н. Стерлигова // Логистика и управление цепями поставок. – 2004. – № 4. – С. 45–54.
2. Zeng A. Z. Developing a framework for evaluating the logistics costs in global sourcing processes: An implementation and insights / A. Z. Zeng, C. Rossetti // International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. – 2003. – Vol. 33, № 9. – P. 785–803.
3. CSCMP Supply Chain Management | Council of Supply Chain Management Professionals [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://cscmp.org/about-us/supply-chain-management-definitions>.
4. Cooper M. C. Supply chain management - more than a new name for logistics / M. C. Cooper, D. M. Lambert, J. D. Pagh // International Journal of Logistics Management. – 1997. – Vol. 8, № 1. – P. 1–14.
5. Daugherty P. J. Integrated logistics: achieving logistics performance improvements / P. J. Daugherty, A. E. Ellinger, C. M. Gustin // Supply Chain Management: An International Journal. – 1996. – Vol. 1, № 3. – P. 25–33.
6. Christopher M. Supply chain cost management and value-based pricing / M. Christopher, J. Gattorna // Industrial marketing management. – 2005. – Vol. 34, № 2. – P. 115–121.
7. Данько Т. В. Аналіз рівня зрілості ланцюгів постачання українських підприємств високотехнологічного машинобудування / Т. В. Данько, К. Р. Пелюхня, К. С. Зіміна // Вісник НТУ «ХПІ». – 2014. – № 4 (1047). – С. 44–53.
8. Лотиш О. Управління логістичними витратами на підприємстві / О. Лотиш // Економічний аналіз. – 2008. – № 2. – С. 240–243.

9. Ткачова А. В. Логістичні витрати як критерій оптимізації логістичного управління / А. В. Ткачова // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: Економічна. – 2009. – № 36–2.– С. 88–93.
10. Christopher M. Logistics And Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks / M. Christopher. – Harlow : Pearson Education, 2005. – 336 p.
11. Карпенко Г. П. Логістичні термінологічні студії в Україні / Г. П. Карпенко // Педагогічна освіта: теорія і практика. Збірник наукових праць. Кам'янець-Подільський національний університет ім. І. Огієнка. – 2013. – № 14. – С. 191
12. Sawicka H. Application of multiple criteria decision aid methods in logistic systems / H. Sawicka, S. Wegliński, P. Witort // LogForum. – 2010. – Vol. 6, № 10. – P. 99–110.
13. Wajszczuk K. Logistics costs analysis as an assisting tool to achieve competitive advantage for agricultural enterprises / K. Wajszczuk // XI International Congress of the EAAE (August 23-27, 2005, Copenhagen, Denmark). – Copenhagen : European Association of Agricultural Economists, 2005.
14. Лозовский Л. Ш. Современный экономический словарь Л. Ш. Лозовский, Б. А. Райзберг, Е. Б. Стародубцева. – М. : ИНФРА-М, 2007.– 512 с.
15. Сагайдак-Нікітюк Р. В. Актуальність і особливості структуризації логістичних витрат підприємств фармацевтичної галузі / Р. В. СагайдакНікітюк // Вісник СевНТУ. Серія: Економіка і фінанси. – 2011. – № 116. – С. 180–184.
16. Beamon B. M. Measuring supply chain performance / B. M. Beamon //International Journal of Operations & Production Management. – 1999. – Vol. 19, № 3. – P. 275–292.
17. Новопісна К. Управління логістичними витратами на українських підприємствах / К. Новопісна // Схід. – 2011. – № 2 (109). – С. 52–57.

18. Яковлєв А. І. Удосконалення методичних засад управління витратами на промислових підприємствах / А. І. Яковлєв // Економіка. Фінанси. Право. – 2014. – № 7. – С. 17–19.
19. Surowiec A. Costing methods for supply chain management / A. Surowiec // European Scientific Journal. – 2013. – Vol. 9, № 19. – P. 213–219.
20. Сачинська Л. В. Управління логістичними витратами підприємства / Л. В. Сачинська // Маркетинг та логістика в системі менеджменту: тези доповідей ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 8–10 листопада 2012 р.). – 2012. – С. 382–383.
22. Дерій В. А. Нормативно-правове забезпечення обліку і контролю витрат та доходів підприємств / В. А. Дерій // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2011. – № 2 (17). – С. 77–83.
23. Окландер М. А. Логістика / М. А. Окландер. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 346 с.
24. Крикавський Є. В. Логістика. Для економістів / Є. В. Крикавський. – Львів : Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2004. – 448 с.
25. Рета М. В. Логістичні витрати: визначення, класифікація та облік / М. В. Рета // Бізнес Інформ. – 2012. – № 8. – С. 155–158.
26. Мішина С. В. Багатокритеріальна класифікація логістичних витрат підприємства / С. В. Мішина, О. Ю. Мішин // 2013
28. Krippendorff K. Content Analysis: An Introduction to Its Methodology / K. Krippendorff. – Thousand Oaks, California : Sage Publications Inc., 2003. – 413 p.
29. Нікшич С. М. Теоретико-методичні засади оцінювання логістичних витрат підприємств / С. М. Нікшич // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2008. – № 623. – С. 182–190.
30. Радецька Л. П. Багатокритеріальна класифікація логістичних витрат

у системі управлінського обліку / Л. П. Радецька, Ю. В. Єгорова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – Vol. 1, № 2. – С. 113–117.

31. Ткаченко А. М. Облік логістичних витрат: проблеми та шляхи їх вирішення / А. М. Ткаченко, А. В. Бакута // Вісник НТУ «ХПІ». – 2012. – № 51. – С. 22–30.

32. Помірко Н. М. Класифікація логістичних витрат у формуванні системи управління ними на промисловому підприємстві / Н. М. Помірко // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2010. – № 669. – С. 99–107.

33. Lambert D. M. Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance / D. M. Lambert. – Sarasota, USA : Supply Chain Management Inst, 2008. – 431 p.

34. Stapleton D. Activity-based costing for logistics and marketing / D. Stapleton, S. Pati, E. Beach, P. Julmanichoti // Business Process Management Journal. – 2004. – Vol. 10, № 5. – P. 584–597.

35. Сушарник Я. А. Поняття класифікації в обліку витрат / Я. А. Сушарник // Зростання ролі бухгалтерського обліку в сучасній економіці: збірник тез та доповідей I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (21 лютого 2013 р.; м. Київ). – К. : ТОВ «Всеукраїнський інститут права і оцінки», 2013. – С. 402–405.

36. Гаврись О. М. Фасетна класифікація логістичних витрат промислових підприємств / О. М. Гаврись, В. І. Ковшик // Економічний аналіз. – 2014. – Vol. 16, № 2. – С. 90–97.

37. Seuring S. Cost Management in Supply Chains / S. Seuring, M. Goldbach. – Heidelberg : Physica-Verlag, 2002. – 445 p.

38. Cooper R. How cost accounting systematically distorts product costs / R. Cooper, R. S. Kaplan // *Accounting and management: Field study perspectives*. – 1987. – P. 204–228.
39. Ясінська А. І. Сутність управління витратами на вітчизняних підприємствах / А. І. Ясінська // *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. – 2007. – № 594. – С. 357–360.
40. Адирова Т. І. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах виноробної промисловості / Т. І. Адирова // *Ефективна економіка*. – 2011. – № 12.
41. Христенко Л. М. Побудова системи управління витратами промислового підприємства / Л. М. Христенко, Р. О. Мозговий // *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. – 2011. – № 3. – С. 157.
42. Brewer P. C. Using the balanced scorecard to measure supply chain performance / P. C. Brewer, T. W. Speh // *Journal of Business logistics*. – 2000. – Vol. 21, № 1. – P. 75–94.
43. Akyol D. E. A comparative analysis of activity-based costing and traditional costing / D. E. Akyol, G. Tuncel, G. M. Bayhan // *World Academy of Science, Engineering and Technology*. – 2005. – Vol. 3. – P. 44–47.
44. Холод Б. І. Методи управління логістичними витратами металургійних підприємств / Б. І. Холод, О. М. Зборовська // *Науковий вісник ЧДІЕУ*. – 2011. – № 1 (9). – С. 117–122.
45. Kang M. Activity-based Costing Research on Enterprise Logistics Cost Management / M. Kang // *Business and Management Research*. – 2015. – Vol. 4, № 2. – P. 18–21.
46. Singh J. Kaizen philosophy: a review of literature / J. Singh, H. Singh // *The IUP Journal of Operations Management*. – 2009. – Vol. 8, № 2. – P. 51–72.

47. Drury C. Management and Cost Accounting / C. Drury. – London : Cengage Learning EMEA, 2008. – 430 p.
48. Bruns W. J. Accounting & management: field study perspectives / W. J. Bruns, R. S. Kaplan. – Harvard : Harvard Business Press, 1987. – 374 p.
49. Hua S. Logistics cost and supply chain performance evaluation / S. Hua, Y. Kai // Supply Chain Perspectives and Issues in China. – Hong Kong : Fung Global Institute Limited and Fung Business Intelligence Centre, 2013. – P. 127–144.
50. Clifton M. B. Target costing: market driven product design / M. B. Clifton, W. P. Townsend, H. M. Bird, R. E. Albano. – New York : CRC Press, 2003. – 273 p.
51. Kaur M. Kaizen Costing: A catalyst for Change and Continuous Cost Improvement / M. Kaur // GE-International Journal of Management Research. – 2014. – Vol. 2, № 1. – P. 1–16.
52. Granof M. H. Using Activity-Based Costing to manage more effectively / M. H. Granof, D. E. Platt, I. Vaysman. – Arlington, VA : PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government, 2000. – 36 p.
53. Cokins G. Activity-based cost management: an executive's guide / G. Cokins. – New York : John Wiley & Sons Inc., 2002. – 384 p.
54. Кукоба В. П. Вартісний аналіз функцій управління при проектуванні систем менеджменту підприємств / В. П. Кукоба // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 4. – С. 195–201.
55. Krajnc J. Activity-based Management of Logistic Costs in a Manufacturing Company: A Case of Increased Visibility of Logistics Costs in a Slovenian Paper Manufacturing Company / J. Krajnc, K. Logožar, B. Korošec // PROMET - Traffic&Transportation. – 2012. – Vol. 24, № 1. – P. 15–24.
56. Lin B. Supply chain costing: an activity-based perspective / B. Lin, J. Collins, R. K. Su // International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. – 2001. – Vol. 31, № 10. – P. 702–713.

57. Колісник Г. М. Складові системи управління витратами підприємницьких структур / Г. М. Колісник // Економічний вісник університету. ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний ун-т ім. Г. Сковороди». – 2011. – № 17/2. – С. 66–69.
58. Ковшик В. І. Алгоритм вибору підходу до управління логістичними витратами підприємства / В. І. Ковшик // Вісник НТУ «ХПІ». – 2014. – № 45. – С. 24–31.
59. Quinlan J. R. Induction of Decision Trees / J. R. Quinlan // Machine Learning. – 1986. – Vol. 1. – P. 81–106.
60. Bhardwaj R. Implementation of ID3 Algorithm / R. Bhardwaj, S. Vatta // International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering. – 2013. – Vol. 3, № 6. – P. 845–851.
61. Номенклатура продукції промисловості. Наказ Державної служби статистики України від 17.12.2012 № 520 (зі змінами) / Київ : Державна служба статистики України, 2012. – 553 с.
62. Національний класифікатор України ДК 009:2010 «Класифікація видів економічної діяльності». Наказ Держспоживстандарту України від 11.10.2010 р. № 457 (зі змінами) / Київ : Держспоживстандарт України, 2010. – 46 с.
63. Бакута А. В. Управління підприємствами машинобудування за допомогою логістичних механізмів на шляху стабілізації галузі в після кризовий період / А. В. Бакута // Збірник наукових праць ЗДІА «Економічний вісник». – 2012. – № 2. – С. 22–32.
64. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] //Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
65. Акулова Ю. О. Аналіз діяльності машинобудівних підприємств України / Ю. О. Акулова // Молодий вчений. – 2014. – № 4 (07).

66. Черномазюк А. Г. Сучасні тенденції розвитку вітчизняного машинобудування та його ресурсні детермінанти / А. Г. Черномазюк, В. В. Стадник // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 2 (6). – С. 91–99.
67. Чукурна О. П. Стратегічні напрямки розвитку машинобудування в контексті економічних реформ в Україні / О. П. Чукурна // Економіка: реалії часу. – 2013. – № 3. – С. 36–42.
68. Метеленко Н. Г. Логістична система підприємства машинобудівної галузі у логістичному менеджменті / Н. Г. Метеленко, К. С. Тарабан // Финансы, учет, банки. – 2014. – № 1. – С. 196–202.
69. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати». Наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318 [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00>.
70. Smida.gov.ua. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/emitent>.
71. The Right Way to Measure Logistics Costs? [Електронний ресурс] / D. Gilmore // Режим доступу: <http://www.scdigest.com/assets/FirstThoughts/06-03-10.cfm>.
73. Kovshik V. I. Distribution costs of Ukrainian mechanical engineering enterprises / V. I. Kovshik // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – т. 1, № 3. – С. 133–137.
74. Кулик Ю. М. Методика оцінки надійності логістичних систем машинобудівних підприємств / Ю. М. Кулик // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2014. – № 1. – С. 93–102.
75. Побережний Р. О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування / Р. О. Побережний // Вісник НТУ «ХП». – 2012. – № 13. – С. 90–100.

76. Ковальчук С. Сучасний стан інноваційного розвитку промислових підприємств України / С. Ковальчук // Економіст. – 2012. – № 10. – С. 27–32.