

УДК 005.7+330.3/[796.01+796.06](796.8)

JEL Classification C52, L83, O31

DOI 10.33111/sedu.2022.51.092.106

Смирнов Євген Валерійович***Смирнов Євген Євгенович******ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
(НА ПРИКЛАДІ УКРАЇНСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ КАРАТЕ)**

Анотація. У статті на основі теоретичного та ретроспективного аналізу, узагальнення науково-методичної літератури, спортивної статистики та аналітики представлено результати дослідження наявного стану та перспектив впровадження інноваційних бізнес-моделей в екосистему спортивного менеджменту в Україні. За матеріалами емпіричних досліджень проаналізована чинна бізнес-модель, запропонована релевантна методика та класифікація інноваційних інструментів підвищення ефективності проведення спортивних змагань на основі шестифакторної функціональної моделі. Ґрунтовний аналіз досягнень українського спорту, а також мотивації спортсменів дозволили зробити висновок про відсутність актуальної системи та методології оцінки економічної ефективності спортивної результативності. Основні здобутки дослідження полягають у пропонуванні нової концептуальної моделі оцінки сучасних підходів для забезпечення ефективного проведення спортивних заходів в Україні.

Ключові слова: комерціалізація спорту; економічні інструменти розвитку спорту; модель управління спортом; ефективність спортивних заходів; методика оцінки спортивних результатів; екосистема спортивного менеджменту в Україні.

Вступ. Динамічний, бурхливий і турбулентний розвиток векторів глобалізації в світовій спільноті висуває та диктує серйозні вимоги не тільки до політико-економічних принципів побудови постіндустріальних суспільств, але й до соціально-культурних особливостей становлення певних національних груп на мікро-, мезо- та макрорівні. Однією з сучасних таких характеристик є відношення національних екосистем до спорту. При цьому важливо зауважити, що попри різний рівень і диференційоване ставлення до спорту різних етнічних спільнот, расових груп, національних меншин, представників мультинаціональних держав (США, Німеччина, Франція та ін.), всі вони єдині у своїй думці, що спорт – необхідна та іманентна частина сучасного життя та існування людини, а отже й засада формування державних політик і економік. Але спорт в більш широкому розумінні як

* Смирнов Євген Валерійович – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (м. Київ, Україна), ORCID 0000-0002-4869-182X, yevhen.smyrnov.3@kneu.ua

** Смирнов Євген Євгенович – магістр міжнародного бізнесу, магістр фізичної культури та спорту, аспірант кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (м. Київ, Україна), ORCID 0000-0002-9871-5981, yevhen.smyrnov@kneu.ua

об'єкт спортивного менеджменту має власні рівні: прошарок фізичної культури, рух масового спорту та спорт високих досягнень (професійний спорт). І якщо перші два рівні існують майже об'єктивно в кожному соціумі, то спорт високих досягнень (як наприклад, освіта) є показником і індикатором загального добробуту країни та досягнення нею високого стану розвитку соціально-економічних відносин і продуктивних сил. Внаслідок цього існуючі диспропорції розвитку національних спортивних екосистем призводять до того, що наздоганяючи суб'єкти повинні та змушені використовувати досвід і найкращі практики лідерів-інноваторів спортивного ринку: НОК, федерацій, спортивних клубів, а також окремих спортсменів (семінари, спортивні табори та ін.). Неодмінною частиною цього триваючого процесу є застосування в практиці спортивного менеджменту провідних практик, підходів в плануванні, організації та безпосередньо проведенні спортивних змагань. Поступова підготовка та перехід світу до шостого технологічного укладу спонукає спортивну складову до власного реінжинірингу, переосмислення існуючого стану, а також бенчмаркінгу стосовно до конкурентоспроможних прикладів менеджменту спортивних заходів. Перед організаторами спортивних змагань, зокрема в Україні, постає велика проблема, як в умовах обмеженості фінансових ресурсів, застарілої матеріально-технічної бази, відсутності реальних лідерів в особі керівництва окремих федерацій або спортсменів змусити розвиватися масовий спорт і спорт високих досягнень, безумовною частиною якого є інфраструктура забезпечення спортивних заходів, що впливає на бізнес-моделі організації спортивних змагань, сприяючи додатковій монетизації спорту.

Постановка завдання. Основні надбання та дослідження в сфері спорту, а також в напрямі теоретико-методичних і прикладних аспектів застосування інноваційних технологій у спортивному менеджменті належать українським науковцям, таким як Ю. Мічуда, В. Білогур, С. Разумовський, О. Кириленко, О. Задорожна, Ю. Леонова, Т. Дорофєєва, Н. Нерода, С. Нікітенко, Т. Кропивницька, К. Краснянський, О. Брикульський, А. Ціпов'яз, В. Бондаренко та інші. Разом з тим ця тема знайшла відгук у наукових працях зарубіжних дослідників: Alexander R., Bairner A., Crouhy M., Galai D., Mark R., Damodaram A., Jarvie G., Maguire J.

Мета статті полягає в узагальненні сучасного вітчизняного і зарубіжного досвіду найкращих, дієздатних і конкурентоспроможних практик планування, організації та проведення спортивних змагань, виділення актуальних тенденцій і проблем їх проведення, а також у пошуку потенційних можливих шляхів їх подолання та вирішення.

Інформаційною базою дослідження (базою практики) обрана Українська федерація карате (УФК) як єдиний офіційний представник світової організації карате World Karate Federation (WKF).

Наукова новизна проведеного дослідження полягає у поглибленні існуючих теоретичних та методичних положень, а також розробленні практичних рекомендацій з підвищення ефективності проведення спортивних змагань в Україні (на прикладі УФК) на основі впровадження передових технологій в їх планування, організацію і безпосередньо проведення спортивних заходів.

Найбільш вагомими результатами, що характеризують наукову новизну дослідження вважаємо:

— удосконалення змісту поняття «інноваційність» у спорті як передумови більш ефективного інструменту трансферу спортивних технологій і використання їх в процесі спортивних змагань;

— запропонування нової концептуальної моделі щодо оцінки сучасних підходів до забезпечення більш ефективного проведення спортивних заходів в Україні;

— доведення, що впровадження інноваційної моделі менеджменту в змаганнях карате дозволяє підвищити їх конкурентоспроможність перед іншими видами спорту шляхом отримання економічного і соціального ефекту, підвищити їх прибутковість, інвестиційну привабливість, досягти сталого розвитку, а також буде сприяти створенню передумов реалізації стратегії розвитку спорту України до 2023 р. на інноваційних засадах, її модернізації та оновлення;

— запропонування заходів, які вирішуватимуть існуючі проблеми в підготовці та проведенні спортивних змагань, ураховуючи стратегічні цілі загального впорядкування екосистеми спорту в Україні.

Практична значущість роботи впливає з визначеної проблематики дослідження. Відповідно до Стратегії розвитку спорту і фізичної активності в Україні до 2032 р. визначені кроки для досягнення цілей, а також ключові КРІ щодо стимулювання розвитку індустрії спорту.

Першочергову роль тут має відігравати держава в особі регулятора спортивного ринку, а також безпосередньо профільні федерації, які мають сприяти проведенню спортивних подій і змагань європейського та світового масштабу, що безумовно буде слугувати поштовхом для розвитку суміжних галузей і економіки взагалі. Як наслідок, це приведе до розвитку загальної інфраструктури спорту як неодмінного елемента його комерційної бізнес-моделі. Урахування пропозицій представленого науково-прикладного дослідження дасть змогу підняти рівень спортивних змагань на принципово новий, якісний рівень і збільшити інформаційну привабливість, ефективність і комерціалізацію спортивної сфери як основної визначальної складової спортивного менеджменту.

Актуальність запропонованого теоретико-прикладного дослідження було продиктовано невідкладністю цілеспрямованого, свідомого і результативного розвитку сфери та індустрії спорту високих досягнень, напряму професійного спорту та масового спортивного руху в Україні. Для розуміння шляху, яким варто і необхідно рухатися, щоб вітчизняний спорт набув другого дихання, і разом з цим як можливо комерціалізувати спорт, як елемент сфери послуг, потрібно проаналізувати ситуацію в спортивній сфері.

Для забезпечення мети та поставлених завдань дослідження сучасних підходів у проведенні змагань з карате нами використано методи теоретичного аналізу та узагальнення опублікованих даних (статті, монографії, нормативні та підзаконні акти, підручники, матеріали конференції, архів Української федерації карате тощо), спортивної статистики та аналітики мережі Інтернет і документальних матеріалів.

Для узагальнення отриманих результатів також застосовувалися методи абстракції та синтезу, порівняння та аналогії (міжнародного та національного рівня), а також системний підхід, де фактори впливу розглядалися як складові єдиної екосистеми. Для ретроспективного аналізу ефективності та результативності проведення змагань під егідою УФК нами запропоновані методи емпіричного аналізу, а для формування фінальних висновків, резюме та пропозицій запропонований метод індукції, який дозволив одержати загальний висновок на основі аналізу окремих фактів, що, в свою чергу, знайшло відображення в структурно-логічному алгоритмі запропонованої методики.

Результати. Організація спортивних змагань є інтегрованим процесом, який потребує урахування множини складових і індикаторів. Аналіз літератури, інформаційних джерел і статистики сприяв ідентифікації їх ієрархії, яка диференціюється за показниками провідними та додатковими [1]. Цей підхід ґрунтується на значущості показників ефективності організації та проведення спортивних змагань. Усталені чинники, які безапеляційно мають бути наявними на всіх без винятку спортивних заходах із карате, та варіативні, які можуть бути вибірково використаними за необхідністю та можливістю, модифікованими, можуть використовуватися разом чи окремо залежно від бачення організаторів змагань.

Провідними вважаються індикатори ефективності організації спортивних заходів, без урахування яких неможливе априорі їх реалізація, наприклад: чіткий і зрозумілий регламент і порядок визначення переможця змагань, місце їх проведення тощо. Також індикатори і показники вказаної підгрупи повинні бути внесені до змісту положення про організацію змагань як основного нормативно-регламентного документу [2]. На противагу згаданим вище, другорядні індикатори та показники чинники можуть бути необов'язково включеними до положення про організацію спортивних заходів. Разом з тим можна зауважити, що власне врахування додаткових показників і індикаторів може значно вдосконалити механізм оцінки економічної ефективності планування та організації спортивних змагань.

Інший методичний підхід, який нами застосований для формування ієрархії показників за змістом (значенням), дав можливість виокремити три класи індикаторів: управлінські (організаційно-управлінські, матеріально-технічні, кадрові), економічні (фінансові) та чинники залучення (інформаційні, нормативно-правові), що в свою чергу обґрунтовує появу і розвиток трьох компонентів, на які скеровані підготовчі та організаційні заходи організації спортивних змагань в умовах бізнес-моделі комерціалізації карате як олімпійського виду спорту. У такій моделі ми пропонуємо розширити ці групи до шести, які, з нашої точки зору, більш детально і прискіпливо характеризують і оцінюють ефективність спортивних змагань.

Як було вказано вище, інформаційною базою дослідження виступає Українська федерація карате (УФК). Це єдина в Україні федерація, яка представляє інтереси Міжнародної федерації карате (WKF), є членом олімпійської родини та,

відповідно, НОК України, а також носить статус національної федерації, потенційно об'єднуючи під своїм дахом усі стильові та альтернативні федерації карате в Україні, в тому числі міжнародні осередки.

Окреме місце нашого дослідження належить аналізу опитування, яке було проведене серед членів Української федерації карате, куди входять президенти спортивних клубів, тренери з карате, опікунські органи, виконавчі комітети УФК, секретаріат і люди, які безпосередньо пов'язані з розвитком карате в Україні та стояли у витоків її становлення не тільки як окремої дисципліни Олімпіади, а й одного з перших прикладів самодостатньої, автономної федерації нової формації, пропагуючи принципи прозорості, демократичності і навіть охлократії.

Специфіка розвитку менеджменту в спорті беззаперечно пов'язана з комерціалізацією як професійного, так і аматорського спорту не тільки на державному, а й на рівні спортивних федерацій, а також спортивних клубів. Актуальні умови економічного розвитку кардинально модифікували управлінські взаємовідносини у сфері професійного спорту, змістивши при цьому акценти в бік комерціалізації та монетизації. При цьому сталий процес трансформації моделей спортивного менеджменту вимагає формування принципово нових організаційно-правових форм, економічних принципів і засад їх функціонування.

Система управління спортом в Україні бере своє коріння від традиційної адміністративно-командної системи минулого СРСР, де вся вертикаль управління, зокрема й мотивації, ґрунтувалася на державному фінансуванні, а також виключно на патріотичних мотивах. Не останнім аспектом була боротьба між двома полярними системами США та СРСР, що додатково спонукало до досягнення високих результатів з боку вітчизняної влади з метою демонстрації переваги радянської системи підготовки атлетів і організації спортивних змагань. Недосконалість в системі організації та проведення спортивних змагань показала Олімпіада-80 у Москві, яка навіть з позицій організації носила половинчастий характер, враховуючи бойкот цього заходу провідними країнами світу. Це зайвий раз свідчить про те, що спорт в СРСР сприймався як частина ідеології та політики.

Отже, аналізуючи недоліки спортивного менеджменту в Україні, зокрема в частині організації та проведенні спортивних змагань, ми повинні проаналізувати передумови та складові організації, планування та проведення змагань за функціональною ознакою та запропонувати дієві, релевантні та ефективні механізми вдосконалення моделі проведення спортивних змагань в Україні на прикладі Української федерації карате.

Для більш ґрунтовного вивчення запропонованих змін слід проаналізувати бізнес-модель забезпечення спортивного менеджменту в Україні. Відомі на сьогодні моделі організації професійного спорту в світі відображено в табл. 1.

Таблиця 1

**ПРОВІДНІ БІЗНЕС- ТА СОЦІАЛЬНІ МОДЕЛІ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СВІТІ
(ЗА ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ОЗНАКОЮ)**

Назва моделі	Пріоритети розвитку моделі управління	Основна візія
<i>Американська</i> (США, Великобританія, Австралія)	Інноваційний → Комерційний → Спортивний	Лідуюча система орієнтована на максимізацію отриманих прибутків
<i>Європейська</i> (Німеччина, Франція, Італія, Іспанія, Австрія, країни Східної Європи)	Змішаний → Спортивний → Комерційний	Досягнення високих спортивних результатів, яке спирається на фінансову підтримку
<i>Азійська</i> (Росія, Білорусь, Казахстан, Китай, Індія)	Традиційний → Політичний → Спортивний	Функціонує завдяки державній підтримці та з метою підтримання іміджу та елементу політики
<i>Перехідна</i> (переважно країни, що розвиваються: Латинська Америка, Африка, деякі пострадянські країни)	Копіювання інновацій → Обмеженні ресурси → Спортивні результати → Самоствердження	Орієнтація на досягнення можливих спортивних результатів відповідно до наявних фінансових ресурсів + адаптація існуючої матеріально-технічної бази до кращих світових практик

Джерело: складено Є. Є Смирновим.

Ураховуючи запропоновану класифікацію моделей спортивного менеджменту в світі, ми можемо зауважити, що основними її складовими є стратегічні пріоритети, ресурси та здатність до адаптації та генерації інноваційних елементів, які забезпечують перманентний розвиток спорту як невід'ємного елементу національної культури. Звідси можемо запропонувати відповідні управлінські моделі розвитку спортивного менеджменту в світі: модель інноваційного лідера, модель переслідувача, класична модель дуплікації, консервативно-традиційна модель розвитку (рис. 1).

Співвідношення елементів моделі інноваційного лідера побудоване за принципом «від стратегічних цілей» і передбачає пріоритетний розвиток і впровадження інновацій в умовах належного фінансування для отримання максимального прибутку. За моделлю розвитку «Переслідувач» передбачається також рух «від мети, цілі і завдань» з рівноцінним забезпеченням важливості досягнення максимальних спортивних результатів і орієнтацією на справедливе фінансове забезпечення. Модель класичної дуплікації розвитку, передбачаючи управління «від цілей», ґрунтується на позачерговому розвитку фінансової бази «від можливостей» з одночасним досягненням при цьому адекватних спортивних результатів. На відміну від попередніх трьох, консервативно-традиційна модель спортивного менеджменту будується не на засадах «від мети / цілі / завдань», а за аксіомою «від політики».

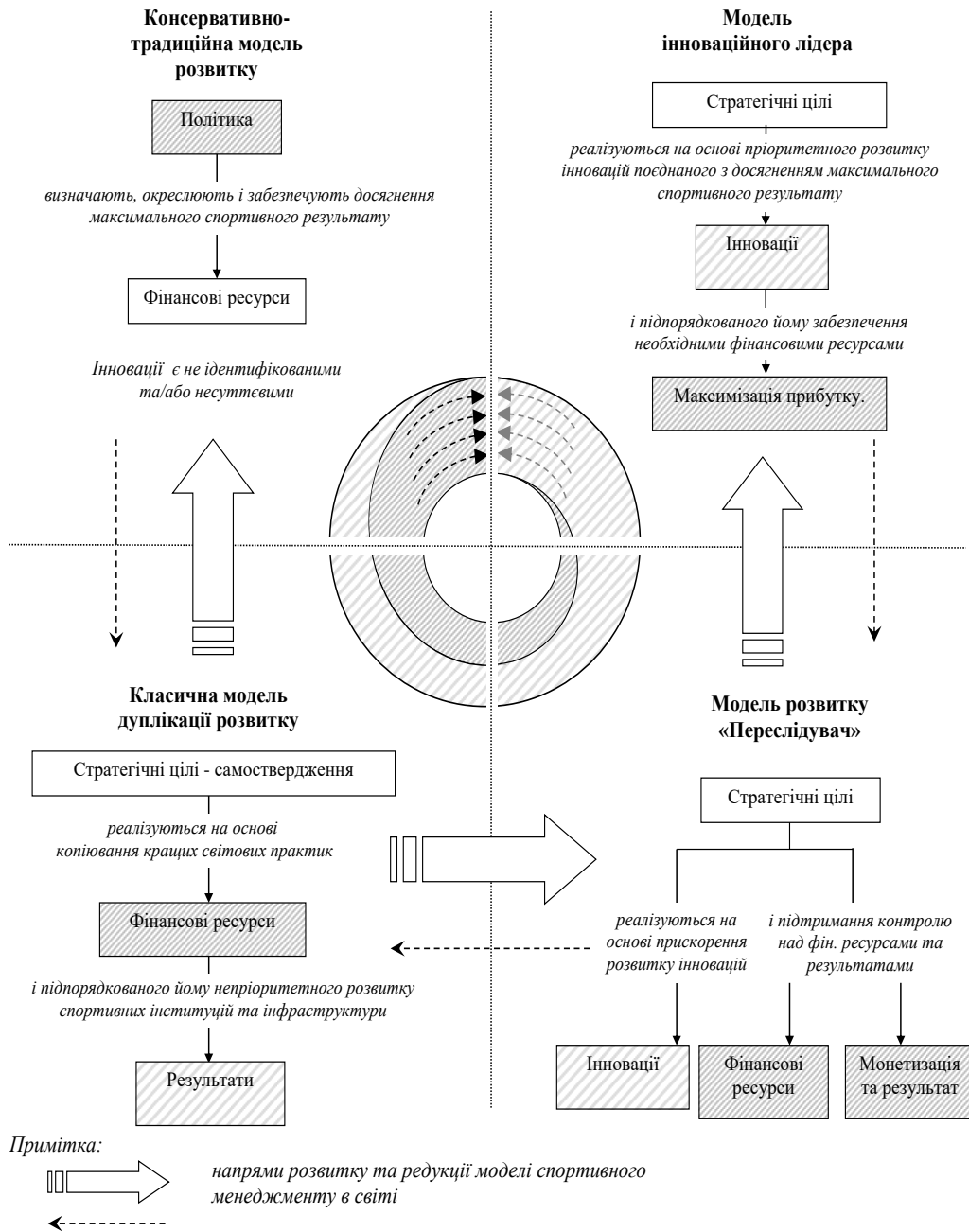


Рисунок 1. Інноваційні моделі спортивного менеджменту в світі

Джерело: запропоновано Є. Є. Смирновим.

Запропонований підхід у моделюванні ефективності спортивного менеджменту включає такі алгоритми, як визначення моделі управління спортом; аналіз використаної бізнес-моделі з цілями та можливостями країни (міністерства, федерації, клубу), що мають з ними корелювати; конструювання перспективної моделі спортивного менеджменту за критеріями стратегічної перспективи; реалізація запропонованих змін; модифікація та трансформація існуючої моделі відповідно до акцентів майбутньої моделі, що пропонується до реінжинірингу.

Детальне дослідження ефективності проведення змагань із щорічного календаря УКФ дало можливість визначити актуальну бізнес-модель запропонованих спортивних заходів. Це дозволить більш ясно зрозуміти наявні проблеми та обґрунтувати перспективні шляхи та реальні пропозиції щодо вдосконалення змагань з карате за допомогою інноваційного інструментарію та механізмів їх організації, планування та проведення (на прикладі Kyiv Open).

Оскільки на сьогодні не існує однозначного способу, методу чи варіанту оцінки ефективності функціонування бізнес-моделі, пропонуємо оцінити її за методом (матрицею) Остервальдера, більш відомого Business Model Canvas [3–4]. Цей підхід дозволяє, спираючись на дев'ять основних ключових елементів бізнесу, наочно описати діяльність компанії або певного процесу. Для цього використаємо шаблон, наведений в табл. 2.

Таблиця 2

**АНАЛІЗ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПРОВЕДЕННЯ СПОРТИВНИХ ЗМАГАНЬ ПІД ЕГІДОЮ УКФ
ЗА МЕТОДОМ ОСТЕРВАЛЬДЕРА (НА ПРИКЛАДІ KYIV OPEN)**

Назва ключового елементу процесу	Реалізація в прикладній бізнес-моделі
Цільова аудиторія або споживчі сегменти	Спортсмени, батьки або родичі спортсменів, тренери, спортивні журналісти, працівники супутньої інфраструктури, представники інших спортивних федерацій, чиновники від спорту. Найбільш важливий сегмент – випадковий глядач
Ціннісні пропозиції	Для спортсменів – організація змагань високого рівня, для батьків – зони вболівальників, сервісу та відпочинку, для гостей – наявні VIP-зони, для глядачів – новизна, надійність, зручність
Канали збуту	Через інформаційну систему УКФ (Uventex), SMM в Facebook та Instagram, інформаційна підтримка завдяки тренерам. Найкращий канал – інформація через спортивні клуби. Перспективний канал – робота на міжнародному рівні
Взаємовідносини з клієнтами	Загальна позитивна оцінка від змагань, але з напрямками корекції сервісу та місця проведення. На сьогодні основні клієнти – спортсмени в особі тренерів. Інших стейкхолдерів пропонується залучати додатковими мотиваційними пакетами
Потоки надходження доходів	Основний дохід – стартові внески спортсменів. Додатково рекомендується пайові участі в інфраструктурі (кейтеринг, готелі, розважальна програма та ін.). Розвивається власна сувенірна продукція. Також очікується залучення ключових спонсорів для проведення турніру Kyiv Open
Ключові ресурси	На сьогодні потік доходів може бути збільшений за рахунок отримання доходів від продажу квитків для всіх відвідувачів і глядачів змагань, а також за рахунок пайової участі в додаткових сервісах на змаганнях + продаж прав на трансляції в Інтернеті чи ТБ

Закінчення табл. 2

Назва ключового елемента процесу	Реалізація в прикладній бізнес-моделі
Ключові види діяльності	Надання послуг з організації змагань, надання додаткових послуг (готелі, кейтеринг, партнерські програми, сувеніри)
Ключові партнери	Власники спортивної інфраструктури, спонсори та партнери, спортивні журналісти, медійні та VIP-персони
Структура витрат	Оренда майданчика проведення змагань (найвагоміша), оплата роботи суддів, оплата роботи медичних бригад, оренда додаткового обладнання

Джерело: узагальнено авторами за [5–8].

З 2009 р. УФК, враховуючи попередній досвід Української ліги карате (як правонаступника World Karate Federation), з моменту реєстрації намагалася стати на рейки автономності та самофінансування як неолімпійський вид спорту, спираючись тільки на допомогу Спортивного комітету України, який опікується неолімпійськими видами спорту. Пострадянська система ДЮСШ та ДСО, застаріла спортивна інфраструктура, архаїчна система управління, початковий стан розвитку спортивної індустрії – все це ще більше загострює антагоністичні протиріччя між намаганнями України зберегти за собою визначальну та керівну роль у забезпеченні існування спортивної сфери, одночасно неефективно розподіляючи обмежені ресурсні можливості. Відомо, що спорт, як і освіта та багато інших сфер суспільного життя фінансується за остаточним принципом. Саме ці фактори сприяли тому, що УФК одразу взяло за основоположний принцип – незалежність від державних фінансів, не дивлячись на те, що всі комерційні елементи спорту України працюють дуже неефективно: продаж права на трансляції поки не дуже розвинений, продаж квитків на змагання є не досить популярним, а українські медійні майданчики віддають перевагу трансляціям закордонних зірок і спортивним шоу. Але рівень світового спорту невпинно рухається вгору. З 2018 р. карате увійшло до олімпійської родини і, відповідно, вимоги до нього зростають як на світовому, так і на національному рівнях. Досвід останніх олімпіад доводить неефективність системи організації спорту в Україні, достатньо звернути увагу на кількість медалей і загальнокомандне місце (табл. 3).

Таблиця 3

ЗВЕДЕНА ТАБЛИЦЯ ПОРІВНЯННЯ РОЗМІРІВ ПРИЗОВИХ УКРАЇНСЬКИХ ОЛІМПІЙЦІВ (ТИС. \$) ТА КІЛЬКОСТІ ЗАВОЙОВАНИХ МЕДАЛЕЙ ЗА ЧАС НЕЗАЛЕЖНОСТІ УКРАЇНИ (ЛІТНІ ОЛІМПІЙСЬКІ ІГРИ)

Олімпіада	Золото		Срібло		Бронза		Місце у медальному заліку
	Призові, тис. дол.	Кількість медалей	Призові, тис. дол.	Кількість медалей	Призові, тис. дол.	Кількість медалей	
Атланта-1996	50	9	30	2	20	12	9
Сідней-2000	50	3	30	10	20	10	21

Закінчення табл. 3

Олімпіада	Золото		Срібло		Бронза		Місце у медальному заліку
	Призові, тис. дол.	Кількість медалей	Призові, тис. дол.	Кількість медалей	Призові, тис. дол.	Кількість медалей	
Афіни-2004	100	8	70	5	50	9	13
Пекін-2008	100	7	70	5	50	15	12
Лондон-2012	125	6	80	5	55	9	14
Ріо-де-Жанейро-2016	125	2	80	5	55	4	31

Джерело: наведено за [9].

Якщо проаналізувати дані табл. 3, можна прослідкувати, що навіть поступове збільшення призових грошей не мотивує і не спонукає спортсменів до боротьби за призові місця і загальнокомандний залік. Очевидно, що проблема криється глибше і потребує однозначного вирішення. Самі ліцензії на олімпійські ігри незабаром стануть недосяжними для українських спортсменів. Але попри це, УФК своєю поступовою політикою та здоровим лобізмом змогла вибороти 2 олімпійські ліцензії для спортсменів в Токіо 2020 – Анжеліка Терлюга та Станіслав Горуна. Причому перспективи отримання медалей різного гатунку в них достатньо високі. Отже, найперша олімпіада для карате як олімпійського спорту може стати найуспішнішою, враховуючи складність системи олімпійського відбору та отримання ліцензій для участі в олімпіаді Токіо 2020. Це зайвий раз говорить про ефективність тренувань і виступів не тільки конкретних спортсменів, але й всієї федерації карате України в цілому як ефективної бізнес-екосистеми.

Властивість кожної екосистеми, зокрема й у спорті, полягає в тому, що в неї існує як внутрішнє, так і зовнішнє середовище. Функціонування внутрішнього середовища вибудовується за правилами та принципами, які ми більшою мірою копіюємо з наших зарубіжних колег (ЕКФ, WKF) з врахуванням нашої національної особливості. Більше невирішених питань залишається в сфері зовнішнього середовища спортивної екосистеми, які не тільки не допомагають і не доповнюють внутрішнє, але й всіма силами гальмують і заважають розвитку УФК (до слова, це стосується не тільки окремо взятої федерації карате, але й інших федерацій, які намагаються внести посильний вклад в загальний результат України на світовій спортивній арені). За сутністю регулятор в особі міністерства має всіляко підтримувати та розвивати окремі види спорту, особливо з гарними перспективами.

У наших вітчизняних реаліях маємо прямо протилежну картину, коли регулятор створює несприятливі умови для рівноправного розвитку видів спорту, навіть на пропорційній основі, приділяючи фінансово більше уваги традиційним, «урожайним», видам спорту: біатлон, футбол, теніс, легка атлетика, бокс. Тобто це ті види спорту, де в Україні міцні позиції в світі завдяки топ-персонам чи клубам (національним збірним), які в свій час змогли довести власну перевагу на світовій

арені. Заради справедливості можемо зауважити, що індивідуальні спортсмени (теніс – Світоліна, бокс – Кличко, Усик, Ломаченко, легка атлетика, футбол – Шевченко, фехтування – Харлан, гімнастика – Верняєв, дзюдо – Білодід) тренуються переважно за межами України, завдячуючи власному таланту та винаймаючи при цьому для своєї підготовки зарубіжних спеціалістів (тренерів, медиків, фармацевтів, фізіотерапевтів, менеджерів тощо). Традиційно поширені футбол, баскетбол і біатлон спираються на матеріально-технічну базу, яка була закладена ще під час існування Радянського Союзу (бази «Тисовець», Національної збірної з футболу, спортивні баскетбольні майданчики).

Таким чином, за період отримання незалежності з 1991 р. українська спортивна система, як існуючий гібрид державного, приватного і громадського секторів, не спромоглася не те щоб збудувати нові спортивні споруди (спортивні бази та ін.), а й постійно перебуває на стадії стагнації, закриваючи ДЮСШ, спортивні коледжі та клуби. Але маємо такий факт: в Україні на сьогодні не існує жодного критого спортивного комплексу, який би відповідав міжнародним стандартам (включно з місцями та зручностями для людей з інвалідністю, зоною преси, фуд-зоною тощо) [10]. Київський палац спорту вже давно не розглядається як можливий майданчик для проведення сучасних змагань, оскільки потребує суттєвої реставрації та реновації. Марно навіть казати про те, що до останнього часу не існувало жодної стратегії чи програми розвитку спорту на різних рівнях (загальне здоров'я, причетність і престиж нації та формування моделей біхевіоризму).

Доцільно також зауважити, що масовий спорт, як основа формування та підтримки здоров'я нації – стоїть поза межами державної політики. Тому основне завдання держави на сьогодні полягає в перезавантаженні системи спорту та популяризації провідних фундаментальних принципів, які покладуть базис для розвитку спорту на найближчі роки. Але спорт як елемент державної культури, не може існувати окремо від інших сфер. Станом на 2019 р. Україна посідає 57 місце в рейтингу МВФ за рівнем ВВП (номінал) [11], але за рівнем ВВП за паритетом купівельної спроможності – 49 місце [12], за індексом щастя в 2009 р. – 95 місце з 143 можливих [13], за рейтингом здоров'я населення, за даними агентства Bloomberg, – 93 місце [14]. Звідси і стан спорту в Україні відображає загальне становище нашої країни серед світової спільноти.

Повертаючись до класичної моделі дуплікації розвитку (рис. 1), де увага фокусується на престижі країни та політичних амбіціях, можемо стверджувати, щоб запобігти редуції системи спортивного менеджменту Україна має використовувати свою власну, перехідну модель розвитку, яка має наблизити нас до квадранту «переслідувачів» (приватна форма існування федерації, автономне існування, самокупність, використання найкращих світових практик і інновацій, наздоганяючий рух за лідерами в світі). Цьому може сприяти загальна зміна стратегічних пріоритетів; орієнтація на масовість і обов'язковість спорту; раціональне використання фінансових ресурсів; підготовка кадрів в сфері спортивного менеджменту та додавання безумовних сучасних атрибутів у вигляді маркетингу, промоушену та SMM, додаткової сервісної інфраструктури, що буде генерувати грошові потоки, додаткову вартість та монетизувати спортивну галузь.

Висновки. На основі проведеного аналізу теоретичних, методичних і прикладних аспектів використання сучасного інструментарію забезпечення ефективного

проведення спортивних змагань з карате доведено важливість поєднання таких понять, як спортивний менеджмент та інновації, без яких неможливий рух вперед в сучасному бурхливому середовищі.

Вивчення емпіричного досвіду дозволило виділити та детально проаналізувати основні функціональні елементи в системі планування, організації та проведення змагань з карате, серед яких інформаційна, матеріально-технічна, економічна, кадрова, організаційно-управлінська і нормативно-правова складові.

Більш ніж десятирічна ретроспектива діяльності УФК з часів її заснування дозволила прослідкувати спортивне та економічне зростання федерації від часів окремої спортивної федерації до члена олімпійської родини та НОК. Ідентифікована вертикаль спортивного менеджменту УФК, визначена структура організації спортивних змагань з карате в Україні, а також на підставі стратегічних векторів розвитку спорту в Україні запропоновані моделі організації національного спорту, а також виокремлені основні завдання статистичних спостережень у сфері фізичної культури та спорту.

Результати нашого дослідження носять максимально релевантний характер, оскільки спираються на показники діяльності УФК, що дозволило виявити існуючі проблеми менеджменту в вітчизняній практиці організації спортивних змагань, до основних з яких належать: занедбаний стан матеріально-технічного забезпечення проведення змагань; слабка інформаційна підтримка на міжнародному рівні; низький стан розвитку супутньої інфраструктури та сервісів і додаткові розважальні події для глядачів на змаганнях. Невирішеним поки що залишається питання зацікавленості медійної підтримки в обмін на продаж прав на трансляцію, а також продаж квитків на змагання, навіть за мінімально можливою ціною.

Визначені та оцінені основні напрями ефективного розв'язання проблем у рамках застосування перспективних, сучасних підходів до організації спортивних змагань в Україні. На підставі деталізованого аналізу недоліків в системі сучасного інструментарію планування, організації та проведення змагань з карате в Україні узагальнено провідні бізнес- та соціальні моделі спортивного менеджменту в світі, а також запропоновані інноваційні моделі розвитку спортивного менеджменту на глобальному рівні з ідентифікацією України в цій екосистемі.

Одним із науково-прикладних здобутків вважаємо результати аналізу бізнес-моделі проведення спортивних змагань під егідою УФК за методом Остервальдера (на прикладі Kyiv Open). Дослідження пропозицій щодо перспективних напрямків використання сучасних інструментів підвищення ефективності проведення спортивних змагань з карате було проведене в розрізі основних шести функціональних аспектів, які були визначені як ключові в організації спортивних змагань з карате.

Конкретні рекомендації як підсумок функціонально-елементного аналізу можуть бути використані в техніко-економічному обґрунтуванні та бізнес-плануванні чергових спортивних змагань Української федерації карате Kyiv Open, до визначальних складових якого ми відносимо формування і презентацію маркетингової стратегії, яка вплине на інші складові ефективної та результативної підготовки та проведення змагань з карате.

Література

1. Briskin Yuriy, Pityn Maryan, Neroda Neonila, Vaulin Oleksandr. Competition system organizational features in epeefencing. *British Journal of Science, Education and Culture*. London: "London University Press", 2014. No.1. (5). Vol. III. P. 158–163.
2. Вимоги до проведення та організації заходів з карате в Україні. Затверджено рішенням Президії ВГО «Українська федерація карате», протокол №136/1 від 03 січня 2020 року, Київ, 2020 р. URL: <https://karate.ua/media/233170b1-adba-4fe1-8ac4-354b9dca9cc5.pdf> (дата звернення 28.07.2022).
3. Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*. Wiley, 2010.
4. Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur, and Christopher L. Tucci. «Clarifying business models: Origins, present, and future of theconcept.» *Communications of the association for Information Systems* 16.1, 2005.
5. Долбишева Н. Г. Історичні спектри та хронологія Всесвітніх ігор у міжнародному спортивному русі: монографія. Дніпропетровськ: Вид-во Маковецький, 2012. 258 с.
6. Кропивницька Т. А., Краснянський К. В. Сучасні тенденції розвитку спорту та їх вплив на організацію комплексних змагань. *Теорія і методика фіз. виховання і спорту*. 2016. № 3. С. 80–84.
7. Gauthier R. Major event legislation: lessons from London and looking forward. *The International Sports Law Journal*. June 2014. Vol. 14, iss. 1. P. 58–71.
8. Стратегія розвитку фізичної культури і спорту до 2028 року: Міністерство молоді та спорту України. URL: <https://mizhiria-osvita.gov.ua/uploads/1-1.pdf> (дата звернення 14.07.2022).
9. Губенко Д., Крепела Є. Антирекорд у Ріо: у чому причини невдач українських олімпійців. *DeutscheWelle (DW)*. 2016. URL: <http://dw.com/p/1Jjn9>.
10. Бородянський В., Ларін О., Левенштейн І., Шумілін В. Біг за інерцією. СПОРТ за 29 років. Тренди в цифрах до Дня Незалежності. (20 серпня 2020 р.). Сайт ZN.UA. URL: <https://zn.ua/ukr/ukraina-1991-2020/bih-za-inertsijeju.html> (дата звернення 20.08.2022).
11. Список країн за ВВП (номінал). Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_країн_за_ВВП_\(номінал\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_країн_за_ВВП_(номінал)) (дата звернення 15.08.2022).
12. Список країн за ВВП (ПКС). Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_країн_за_ВВП_\(ПКС\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_країн_за_ВВП_(ПКС)) (дата звернення 15.08.2022).
13. Міжнародний індекс щастя. Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Міжнародний_індекс_щастя (дата звернення 15.08.2022).
14. Рейтинг здоров'я: Bloomberg визначив для України 93-тє місце у світі (ІНФОГРАФІКА). Сайт «Ракурс»ю (25 лютого 2019 р.). URL: <https://racurs.ua/ua/n118614-reyting-zdorov-ya-bloomberg-vyznachyv-dlya-ukrayiny-93-ie-misce-u-sviti-infografika.html> (дата звернення 15.08.2022).

References

1. Briskin, Yuriy, Maryan Pityn, Neonila Neroda, and Oleksandr Vaulin. "Competition system organizational features in epeefencing". *British Journal of Science, Education and Culture* No 1 (5) Vol. III (2014): 158–163.
2. Vymohy do provedennia ta orhanizatsii zakhodiv z karate v Ukraini. Zatverdzheno rishenniam Prezydii VHO «Ukrainska federatsiia karate», protokol №136/1 vid 03 sichnia 2020 roku, Kyiv, 2020 r. [Requirements for conducting and organizing karate events in

Ukraine. Approved by the decision of the Presidium of the Ukrainian Karate Federation, protocol No. 136/1 dated January 3, 2020, Kyiv, 2020]. <https://karate.ua/media/233170b1-adba-4fe1-8ac4-354b9dca9cc5.pdf> (accessed 28.07.2022). [in Ukrainian].

3. Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*. Wiley, 2010.

4. Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur, and Christopher L. Tucci. "Clarifying business models: Origins, present, and future of theconcept". *Communications of the association for Information Systems* 16.1 (2005).

5. Dolbysheva, N. H. *Istorychni spektry ta khronolohiia Vsesvitnikh ihor u mizhnarodnomu sportyvnomu rusi*. [Historical spectra and chronology of the World Games in the international sports movement]. Dnipropetrovsk: Vyd-vo Makovetskyi, 2012. [in Ukrainian].

6. Kropyvnytska, T. A., K. V. Krasnianskyi. "Suchasni tendentsii rozvytku sportu ta yikh vplyv na orhanizatsiiu kompleksnykh zmahaniy". ["Modern trends in the development of sports and their influence on the organization of complex competitions"]. *Teoriia i metodyka fiz. vykhovannia i sportu* no 3 (2016): 80–84. [in Ukrainian].

7. Gauthier, R. "Major event legislation: lessons from London and looking forward". *The International Sports Law Journal* Vol. 14 (1) (2014): 58–71.

8. *Stratehiia rozvytku fizychnoi kultury i sportu do 2028 roku: Ministerstvo molodi ta sportu Ukrainy*. [Strategy for the development of physical culture and sports until 2028: Ministry of Youth and Sports of Ukraine]. <https://mizhiria-osvita.gov.ua/uploads/1-1.pdf> (accessed 14.07.2022). [in Ukrainian].

9. Hubenko, D., Krepela, Ye. "Antyrekord u Rio: u chomu prychny nevdach ukraïnskyykh olimpiitsiv". ["Anti-record in Rio: what are the reasons for the failures of Ukrainian Olympians."]. DeutscheWelle (2016). <http://dw.com/p/1Jjn9> (accessed 14.07.2022). [in Ukrainian].

10. Borodianskyi, V., Larin, O., Levenshtein, I., and V. Shumilin. "Bih za inertsiiu. SPORT za 29 rokiv. Trendy v tsyfrakh do Dnia Nezalezhnosti". ["Running by inertia. SPORT for 29 years. Trends in numbers for Independence Day."]. (20.08.2020). ZN.UA. <https://zn.ua/ukr/ukraina-1991-2020/bih-za-inertsijeju.html> (accessed 20.08.2022). [in Ukrainian].

11. Spysok krain za VVP (nominal). Material z Vikipedii – vilnoi entsyklopedii. [List of countries by GDP (nominal). Material from Wikipedia - the free encyclopedia.]. [https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_країн_за_ВВП_\(номінал\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_країн_за_ВВП_(номінал)) (accessed 15.08.2022). [in Ukrainian].

12. Spysok krain za VVP (parytet kupivelnoi spromozhnosti). Material z Vikipedii – vilnoi entsyklopedii. [List of countries by GDP (purchasing power parity). Material from Wikipedia – the free encyclopedia.]. [https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_країн_за_ВВП_\(ПКС\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_країн_за_ВВП_(ПКС)) (accessed 15.08.2022).

13. Mizhnarodnyi indeks shchastia. Material z Vikipedii – vilnoi entsyklopedii. [International happiness index. Material from Wikipedia – the free encyclopedia.]. https://uk.wikipedia.org/wiki/Міжнародний_індекс_щастя (accessed 15.08.2022). [in Ukrainian].

14. Reitynh zdorovia: Bloomberg vyznachyv dlia Ukrainy 93-tie mistse u sviti (INFOGRAFIKA). Sait «Rakurs». (25 liutoho 2019 r.). [Health rating: Bloomberg ranked Ukraine 93rd in the world (INFOGRAPHIC).]. <https://racurs.ua/ua/n118614-reytyng-zdorovya-bloomberg-vyznachyv-dlya-ukrayiny-93-ie-misce-u-sviti-infografika.html> (accessed 15.08.2022). [in Ukrainian].

INNOVATIVE SPORTS MANAGEMENT BUSINESS MODELS (ON THE EXAMPLE OF THE UKRAINIAN KARATE FEDERATION)

Yevhen Smyrnov

PhD (Econ.), Associate Professor,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman (Ukraine)
ORCID 0000-0002-4869-182X

Yevhen Smyrnov

Master of International Economics,
Master of Physical Culture and Sports
Postgraduate Student,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman (Ukraine)
ORCID 0000-0002-9871-5981

Abstract. The article is about summarizing the experience of competitive practices of planning, organizing and conducting sports competitions, as well as identifying potential ways to overcome them and solve them. By using the methods of theoretical analysis, generalization of data from scientific and methodological literature and sports statistics and analytics, the Internet, methods of empirical analysis, induction on the information base of the Ukrainian Karate Federation, an analysis of the sports management system was carried out, and an actual business model for holding sports competitions under the auspices of the Ukrainian Karate Federation was identified. As a result, a six-factor model for evaluating the effectiveness of sports activities based on a functional feature is proposed.

The structural-logical algorithm of the method proposed above allowed the authors of the article to single out the most significant results that characterize the personal contributions of the authors and the scientific novelty of the conducted research: the content of the concept of "innovation" in sports has been improved; a new conceptual model for evaluating modern approaches to ensuring more effective sports events in Ukraine is proposed; it has been proven that the introduction of an innovative management model in karate competitions allows to increase their competitiveness in front of other sports by obtaining an economic and social effect, to increase their profitability, investment attractiveness, to achieve sustainable development; measures are proposed that will offer to solve the existing problems in the preparation and conduct of sports competitions, taking into account the strategic goals of the overall regulation of the sports ecosystem in Ukraine. The practical significance of the work derives from the specific issues of the research. The primary role here should be played by the state in the person of the regulator of the sports market, as well as directly by specialized federations, which should facilitate the holding of sports events and competitions on a European and global scale.

The urgency and relevance of the proposed theoretical and applied research was dictated by the urgency of purposeful, conscious and effective development of the field and industry of high-achieving sports, the direction of professional sports and the mass sports movement in Ukraine.

Keywords: commercialization of sports; economic tools of sports development; sports management model; effectiveness of sports events; method of evaluating sports results; ecosystem of sports management in Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 29.08.2022