

УДК 796.075:005.336.1-047.44:796.853.26(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/41.19>**Смирнов Є.Є.**доктор філософії з економіки,
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9871-5981>

МЕТОДОЛОГІЯ CASE-STUDY НА ПРИКЛАДІ УКРАЇНСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ КАРАТЕ

На підставі аналізу створення, функціонування, розвитку та еволюції Української федерації карате (далі – УФК) як одного з провідних вітчизняних спортивних осередків, а також її порівняння з релевантними та спорідненими спортивними федераціями обґрунтовується можливість, коректність і достовірність використання УФК як інформаційної бази дослідження економічної ефективності спортивної результативності за методологією case study. Разом із цим карате як специфічний вид єдиноборств може виступати не тільки індикатором оцінювання ефективності спортивної сфери загалом, а й драйвером модернізації та розбудови спортивної інфраструктури в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку. Застосування зазначеного підходу дає змогу простежити взаємозв'язок між організаційною моделлю федерації, її ресурсним забезпеченням, управлінськими рішеннями та досягнутими спортивними результатами. Отримані висновки можуть бути використані для формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності інших національних спортивних федерацій і раціональнішого використання ресурсів у спортивній сфері.

Ключові слова: *праксеологічні показники спортивної результативності, рівень залучення, міжнародні заходи, економічний вплив, порівняльний аналіз альтернатив, методологія кейс-стаді.*

Постановка проблеми. Глибока криза сучасної системи адміністративно-організаційного забезпечення функціонування спортивної сфери в Україні ставить перед державними й незалежними менеджерами з відповідної області нові виклики можливих шляхів трансформації інертних моделей і реактивних дій з боку бюрократів державного регулятора – Міністерства молоді та спорту України. Основною причиною гальмування й саботажу проактивних дій, які базуються на оновленій стратегії розвитку спорту в Україні, є відсутність прозорої системи оцінки економічної ефективності спортивної результативності, незацікавленість спортивних державних клерків в фінальних підсумках збірних команд України під час виступів на світовій арені, а також банальному небажанні усталеної системі наслідувати кращі світові практики та досвід ефективних і результативних спортивних менеджерів нової формації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нормативне регулювання фінансування спортивної сфери в Україні тривалий час зосереджувалося переважно на визначенні порядку використання бюджетних коштів. Зокрема, Постанова Кабінету Міністрів України від 29 лютого 2012 р. № 152 регламентує фінансування розвитку фізичної культури, спорту вищих досягнень і резервного спорту. Сучасні пріоритети державної політики визначені Стратегією розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року, а наказами Міністерства молоді та спорту України запроваджено критерії прозорого розподілу бюджетних коштів між олімпійськими та неолімпійськими видами спорту [5–7].

Одним із напрямів сучасних українських досліджень є оцінювання співвідношення соціальної місії та економічної стійкості спортивних організацій. А. Корнійчук, проаналізувавши показники діяльності суб'єктів української індустрії спорту, встановила низьку економічну ефективність значної частини таких організацій, для яких витрати перевищували надходження. Дослідниця звернула увагу на недоліки чинного механізму державного фінансування неприбуткових спортивних організацій і запропонувала розвивати співпрацю між спортивними федераціями, комерційними організаціями та іншими представниками бізнесу для реалізації соціальних проєктів [2].

Проблематику інноваційного розвитку спортивних федерацій на прикладі Української федерації карате досліджували Є. Смирнов і Є. Смирнов. У праці, присвяченій інноваційним бізнес-моделям спортивного менеджменту, автори проаналізували організаційну модель УФК та запропонували класифікацію інструментів її розвитку на основі шести факторної функціональної моделі. Результати цього дослідження показують, що спортивна федерація повинна розглядатися не лише як адміністративний координатор підготовки спортсменів, а як складна організація, що управляє фінансовими потоками, партнерськими відносинами, брендом, комунікаціями, змаганнями та взаємодією зі стейкхолдерами [3].

У міжнародній літературі важливе місце посідає інституційний підхід, заснований на принципах належного врядування. Систематичний огляд А. Thompson, E. Lachance, M. Parent і R. Ноуе засвідчив, що най-



© Смирнов Є.Є., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

частіше ефективність управління спортивними організаціями пов'язується з підзвітністю, прозорістю, демократичністю прийняття рішень, відповідальністю, доброчесністю та участю стейкхолдерів [8].

R. Pielke та співавтори застосували методику Sports Governance Observer до 47 національних керівних органів олімпійських видів спорту США. Проведене оцінювання продемонструвало неоднорідність дотримання федераціями принципів належного врядування та підтвердило можливість використання формалізованих показників прозорості, внутрішньої підзвітності й контролю. Внесок цього дослідження полягає у практичній операціоналізації поняття «належне врядування». Разом із тим оцінка відкритості та якості управлінських процедур не може автоматично вважатися оцінкою спортивної або економічної результативності, що зумовлює необхідність поєднання управлінських і результативних показників [9].

Інноваційний підхід представлений у роботі J. Corthouts та співавторів, які на матеріалах 156 бельгійських спортивних федерацій розробили індекс організаційної інноваційності. Дослідники з'ясували, що формальні структурні характеристики федерації не завжди дають змогу передбачити її спроможність упроваджувати інновації. Вагомішими виявилися сумісність нововведень із цінностями організації та сприйняття їхньої складності працівниками й керівництвом [10].

Комплексний взаємозв'язок між управлінням, брендом, цифровими комунікаціями й ефективністю спортивних організацій розкритий A. Lefebvre та співавторами на основі аналізу 28 канадських національних спортивних організацій. Дослідження показало, що не існує одного універсального чинника успішності: для підвищення обсягів бюджету особливе значення має підзвітність, тоді як зростання кількості спортсменів більше пов'язане з прозорістю. Спільними компонентами результативних конфігурацій виявилися репутація бренду та стратегічне використання соціальних мереж. Це підтверджує необхідність включення до моделі оцінювання УФК показників цифрової присутності, комунікації з аудиторією, впізнаваності бренду та залучення партнерів [11].

Незважаючи на наявні напрацювання, недостатньо дослідженим залишається комплексний причинно-наслідковий зв'язок між обсягом і структурою фінансування, моделлю врядування, організаційними інноваціями, цифровими комунікаціями, розвитком інфраструктури та спортивними результатами українських федерацій. Більшість міжнародних праць ґрунтуються на даних спортивних організацій країн із розвиненими інституціями й не може бути безпосередньо перенесена на українські умови. Вітчизняні дослідження переважно висвітлюють окремі складові проблеми – фінансування, комерціалізацію, інфраструктуру або спортивну результативність, – проте не формують цілісної багатокритеріальної методики оцінювання. Зазначена наукова прогалина зумовлює доцільність застосування методології case study до Української федерації карате. УФК є релевантним кейсом не лише через високі спортивні результати, а й завдяки можливості простежити у часовій динаміці взаємозв'язок управлінських рішень, структури ресур-

сів, розвитку бренду, партнерських відносин та результатів спортсменів.

Мета статті: комплексно дослідити діяльність Української федерації карате як кейс для визначення управлінських, фінансових та організаційних чинників її високої результативності, оцінити ефективність використання ресурсів і сформулювати практичні орієнтири для інших національних спортивних федерацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для забезпечення логічної послідовності дослідження автором запропоновано алгоритм застосування методології case study до оцінювання ефективності діяльності національної спортивної федерації. Рекомендований алгоритм визначає послідовність дослідницьких етапів – від вибору об'єкта дослідження та формування інформаційної бази до комплексного аналізу, порівняльної оцінки отриманих результатів і формування наукових висновків.

Як емпіричний кейс обрано діяльність Української федерації карате в контексті підготовки та участі національної збірної команди України в Іграх XXXII Олімпіади в Токіо 2020. Вибір цього кейсу обумовлений високою результативністю федерації за умов обмеженого фінансового забезпечення, що створює належні передумови для дослідження взаємозв'язку між ресурсним забезпеченням, управлінськими рішеннями та спортивними результатами [1; 3].

Запропонований алгоритм дослідження наведено на рис. 1. Саме він є методологічною основою подальшого аналізу, визначає структуру викладання матеріалу та логічну схему наукового дослідження.

Українська федерація карате (УФК) в її сучасному вигляді була заснована в 2009 році як правонаступник світової федерації карате (WKF) в Україні [3]. За цей майже короткий бюрократично-функціональний період (17 років) УФК досягла неперевершених результатів на світовій спортивній арені, в тому числі й на Всесвітніх і Олімпійських іграх в Токіо 2020 року (див. табл. 1). Які кроки та дії дозволили такій молодій спортивній федерації досягти високих спортивних результатів і що потрібно змінити в стратегії розвитку спорту в Україні та в підходах до фінансування спортивних федерацій, щоб досвід УФК міг бути екстрапольований на весь спектр як олімпійських, так і неолімпійських видів спорту?

Таким чином, починаючи з 2014 і до 2025 року включно, коли УФК за відсутності фінансових ресурсів на забезпечення свого представлення на змаганнях рівня Чемпіонату Європи та Світу, її спортсмени завоювали 60 медалей різного гатунку (включаючи 2 олімпійські нагороди). Частково фінансування виїзних змагань почалося з Чемпіонату Світу карате WKF 2016 року (Лінц, Австрія) на базі компенсації постфактум (тобто виплата грошей відбувалася тільки після надання детального авансового звіту).

Першим етапом дослідження є аналіз існуючих теоретико-методологічних підходів до оцінювання ефективності діяльності національних спортивних федерацій. У сучасній науковій

У сучасній науковій літературі ефективність спортивних організацій традиційно розглядається через співвідношення ресурсів, залучених до підготовки спортсменів, і досягнутих результатів. Основними кри-

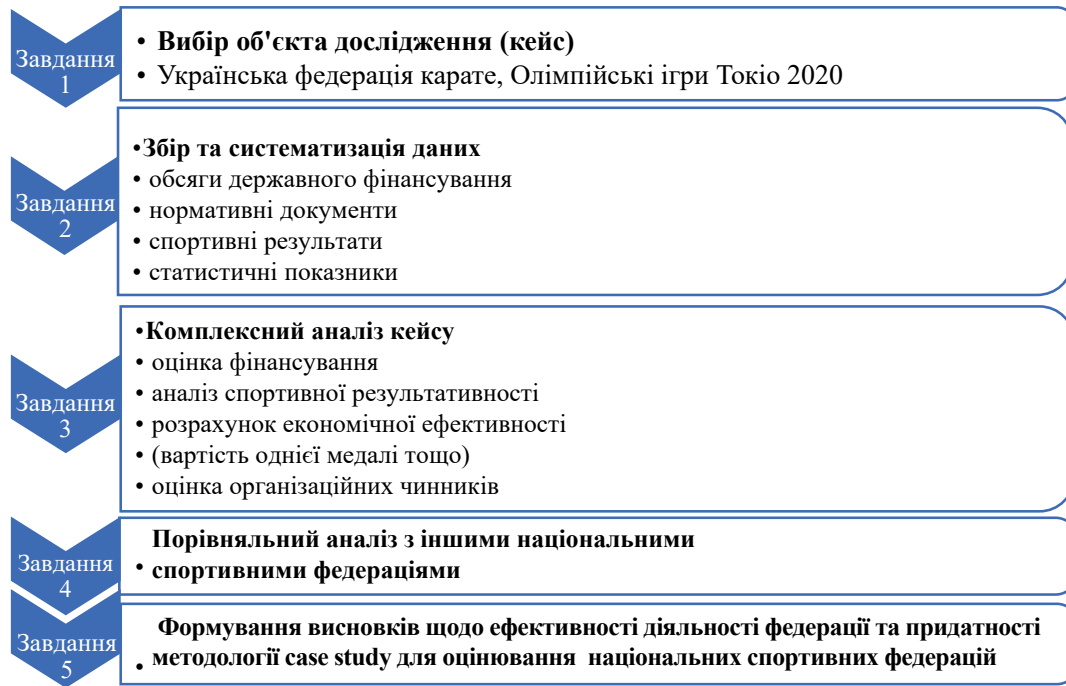


Рисунок 1 – Алгоритм застосування методології case study для оцінювання ефективності діяльності національної спортивної федерації (на прикладі Української федерації карате під час підготовки до Олімпійських ігор Токіо 2020)

Джерело: сформовано автором

Таблиця 1 – Результати виступів спортсменів УФК на світовій арені (Чемпіонати Європи та Світу, Всесвітні та Олімпійські ігри), 2014–2025 рр

Роки	Завойовані медалі			Всього медалей
	Золото	Срібло	Бронза	
Олімпійські Ігри – Токіо 2020 (фактичне проведення 2021 рік)				
2021	0	1	1	2
Всесвітні Ігри				
2017	1	1	0	2
2022	2	1	0	3
2025	1	1	0	2
Чемпіонати Європи з карате WKF				
2014	0	1	3	4
2015	0	0	0	0
2016	0	1	0	1
2017	2	1	3	6
2018	1	2	2	5
2019	1	0	2	3
2021	1	1	2	4
2022	1	0	3	4
2023	3	1	0	4
2024	0	0	3	3
2025	1	2	2	5
Чемпіонати Світу з карате WKF				
2014	0	0	2	2
2016	0	0	1	1
2018	0	1	0	1
2021	0	1	2	3
2023	0	0	3	3
2025	0	1	1	2
Всього медалей	14	16	30	60

Джерело: сформовано автором на основі статистики УФК

теріями оцінювання є кількість медалей, рейтингові позиції спортсменів, рівень державного фінансування, чисельність учасників міжнародних змагань, розвиток спортивного резерву та організаційна спроможність федерації [1; 4]. Національна команда України з карате на Олімпіаді в Токіо була представлена трьома ліцензованими спортсменами: Анжелікою Терлюгою, Анітою Серьогіною та Станіславом Горуною.

Водночас сучасні дослідження дедалі частіше наголошують на необхідності комплексної оцінки діяльності спортивних федерацій, яка поєднує фінансові, спортивні, соціальні та управлінські показники [1; 4; 8; 11].

Для досягнення мети дослідження обрано методологію case study, яка дозволяє здійснити поглиблений аналіз окремого об'єкта, зберігаючи взаємозв'язок між управлінськими рішеннями, ресурсним забезпеченням та кінцевими результатами діяльності. Застосування цього підходу дає можливість не лише встановити причинно-наслідкові зв'язки між обсягами фінансування та спортивною результативністю, а й оцінити вплив організаційних чинників на ефективність функціонування національної спортивної федерації.

Такий підхід дозволяє перевірити придатність методології case study для комплексного оцінювання діяльності національних спортивних федерацій та сформулювати методичну основу для подальшого вдосконалення системи оцінювання ефективності використання державних ресурсів у сфері спорту.

У межах case study аналіз здійснюватиметься за декількома взаємопов'язаними напрямками: оцінка обсягів фінансування підготовки спортсменів; аналіз спортивної результативності збірної команди України з карате; визначення показників економічної ефективності використання бюджетних коштів, зокрема вартості однієї олімпійської медалі; а також порівняння отриманих результатів із показниками інших національних спортивних федерацій, представлених на Олімпійських іграх у Токіо 2020. Наочно їх бюджети та кількість завойованих медалей представлена на рис. 2.

З об'єктивних причин літні Олімпійські ігри в Токіо були перенесені на рік і відбулися в 2021 році. Також показовим для цієї Олімпіади може бути те, що на час її проведення додалися 33 події да 107 медалей, що визнано найбільшим збільшенням олімпійської програми за всю історію ігор [1, с. 7]. Відповідно до аналізу увійшли цифри фінансування спортивних федерацій за 2021 рік (в аналізі приймуть участь як федерації, які отримали медалі, так і федерації, які не дивлячись на значне фінансування, медалі так і не вибороли). Як вже було зазначено вище, на Олімпіаді в Токіо Україна виборола 2 медалі в дисципліні карате (срібло та бронзу) при трьох заявлених спортсменах, маючи при цьому загальне фінансування в розмірі 11,6 млн. грн. Умовно, вартість однієї олімпійської медалі «коштує» 5,8 млн. грн, а вартість одного підготовленого спортсмена – 3,86 млн. грн. Найближчий кількісний показник має федерація греко-римської боротьби, яка при фінансуванні в 22,4 млн. грн. і двох завойованих медалях (золото та срібло) і також за участі трьох атлетів, знаходиться на позиції в 11,2 млн. грн. (підготовка одного спортсмена – 7,46 млн. грн.). Третє місце за федерацією тенісу, де вартість однієї бронзової олімпійської медалі знаходиться на рівні 14 млн. грн і відповідно дорівнює бюджету федерації за 2021 рік (збірну України з тенісу представляли 5 спортсменок – на кожну припадає 2,8 млн. грн. вартості підготовки).

У Державному бюджеті на 2021 рік Кабінет Міністрів України передбачив 2,8 млрд гривень на підготовку та участь українських спортсменів у літніх Олімпійських, Паралімпійських та Дефлімпійських іграх, а також у зимових іграх 2022 року (згідно даних Кабінету Міністрів України).

Ці кошти з бюджету Міністерства молоді та спорту України спрямовувалися на забезпечення навчально-тренувальних зборів, оплату участі у ліцензійних турнірах, медичне і фармакологічне забезпечення атлетів. Крім того, окремою статтею видатків було профінансовано виплату державних премій для переможців та призерів Олімпіади в Токіо.

Бюджети федерацій, що здобули медалі на Олімпіаді в Токіо

ВИД СПОРТУ	БЮДЖЕТ 2021 (млн.)	МЕДАЛІ ТОКІО-2020	УМОВНА ВАРТІСТЬ МЕДАЛІ (млн.)
КАРАТЕ	11,6 €	2	5,8 €
ТЕНІС	14,0 €	1	14,0 €
ВЕЛОСПОРТ ТРЕК	17,7 €	1	17,7 €
БОРотьБА ГРЕКО РИМСЬКА	22,4 €	2	11,2 €
СТРІЛЬБА КУЛЬОВА	32,7 €	1	32,7 €
ДЗЮДО	34,3 €	1	34,3 €
ПЛАВАННЯ	34,9 €	2	17,5 €
БОКС	37,0 €	1	37,0 €
ФЕХТУВАННЯ	43,4 €	1	43,4 €
ПЛАВАННЯ СИНХРОННЕ	43,5 €	2	21,7 €
БОРотьБА ВІЛЬНА	44,5 €	2	22,2 €
ВЕСЛУВАННЯ НА БАЙДАРКАХ І КАНОЕ	51,8 €	2	25,9 €
ЛЕГКА АТЛЕТИКА	84,0 €	1	84,0 €

Рисунок 2 – Праксеологічні показники ефективності фінансування національних олімпійських спортивних федерацій в Україні до Олімпіади в Токіо 2020 року

Джерело: сформовано автором

Бюджети спортивних федерацій в Україні розподіляє Міністерство молоді та спорту України спільно зі спортивними комітетами (як-от Національний олімпійський комітет України), спираючись на державні цільові програми та затверджений Закон про Державний бюджет України.

Розподіл фінансування має дворівневу структуру. Перший рівень – державний. Мінмолодспорт виділяє цільові кошти з державного бюджету на підготовку збірних команд України, проведення навчально-тренувальних зборів та участь у міжнародних змаганнях. Розподіл базується на офіційних критеріях, таких як «Про затвердження Критеріїв прозорого розподілу бюджетних коштів», а також «Критеріїв пріоритетності неолімпійських та національних видів спорту, визнаних в Україні» [5; 6]. Другим стає внутрішній рівень. Після того, як федерація (із статусом національної) отримує державні кошти або залучає власне спонсорство, президія та керівництво самої федерації затверджують річний бюджет. Виконавчий комітет федерації розподіляє ці суми на зарплати спортсменам/тренерам, екіпірування, регіональний розвиток та інші потреби згідно зі статутом.

Найцікавішим показником ефективності виступів спортсменів збірної команди України на Олімпіаді в Токіо 2020 є кількість медалей, яка припадає на одного заявленого спортсмена в конкретному виді спорту (див. рис. 3).

Розподіл ефективності виступу спортсменів має розподіл від 66% в карате (2 медалі на 3 спортсмени) до 0,02% в легкій атлетиці (1 медаль на 43 спортс-

мени). Звісно, потрібно враховувати кількість підвидів в самих дисциплінах, але тенденція говорить сама за себе. Достатньо споріднена з карате дисципліна дзюдо має показник в 14% (1 медаль на 7 спортсменів). При цьому різниця в фінансуванні федерацій відрізняється в рази (34,3 млн. грн. на дзюдо проти 11,6 млн. грн. на карате за результатами 2021 згідно з рис. 2).

Для комплексної оцінки діяльності федерації варто проаналізувати її організаційну модель та систему фінансового забезпечення, що дає змогу виявити особливості управління, розподілу повноважень і джерела фінансування для виконання статутних завдань та реалізації програм розвитку карате. Українська федерація карате (УФК), яка є єдиним офіційним представником олімпійського карате у WKF та НОК України, за організаційно-правовою формою є всеукраїнською громадською організацією. Її структура функціонує за децентралізовано-лінійним (асоційованим) типом, об'єднуючи регіональні осередки та клуби (див. рис. 4). Організаційна структура побудована за принципом демократичного представництва і включає такі основні ланки [3]:

- *Вищий керівний орган*: Конференція (з'їзд представників від усіх відокремлених підрозділів та клубів).
- *Виконавчий орган*: Президія на чолі з Президентом (управляє поточною діяльністю) та Віцепрезиденти.
- *Секретаріат*: Займається адміністративною роботою, веденням електронної бази даних спортсменів та тренерів.

Rk. No.	EPL %	Discipline	NOC Entries			NOC Medals		
			F	M	Total	G	S	B
1	66%	Karate	2	1	2	0	1	1
2	50%	Cycling Track	2	0	2	0	1	0
3	40%	Wrestling	5	5	10	1	1	2
4	28%	Swimming	1	6	7	0	1	1
5	25%	Tennis	4	0	4	0	0	1
6	22%	Artistic Swimming	8	0	8	0	0	2
7	20%	Canoe Sprint	7	3	10	1	1	1
8	20%	Boxing	1	4	5	0	1	0
9	14%	Shooting	2	0	2	1	0	1
10	14%	Fencing	2	6	8	1	0	1
11	14%	Judo	4	6	10	1	0	1
12	14.02%	Athletics	26	17	43	1	0	1
13	-	Canoe Slalom	1	0	1	0	0	0
14	-	Cycling Mountain Bike	1	0	1	0	0	0
15	-	Marathon Swimming	1	0	1	0	0	0
16	-	Modern Pentathlon	1	1	2	0	0	0
17	-	Trampoline Gymnastics	0	1	1	0	0	0
18	-	Triathlon	1	0	1	0	0	0
19	-	Badminton	1	1	2	0	0	0
20	-	Cycling Road	1	1	2	0	0	0
21	-	Equestrian	1	1	2	0	0	0
22	-	Rowing	0	2	2	0	0	0
23	-	Weightlifting	2	0	2	0	0	0
24	-	Table Tennis	2	1	3	0	0	0
25	-	Archery	3	1	4	0	0	0
26	-	Artistic Gymnastics	1	4	5	0	0	0
27	-	Diving	3	1	4	0	0	0
28	-	Rhythmic Gymnastics	1	0	1	0	0	0
Total:			84	64	152	19	5	12

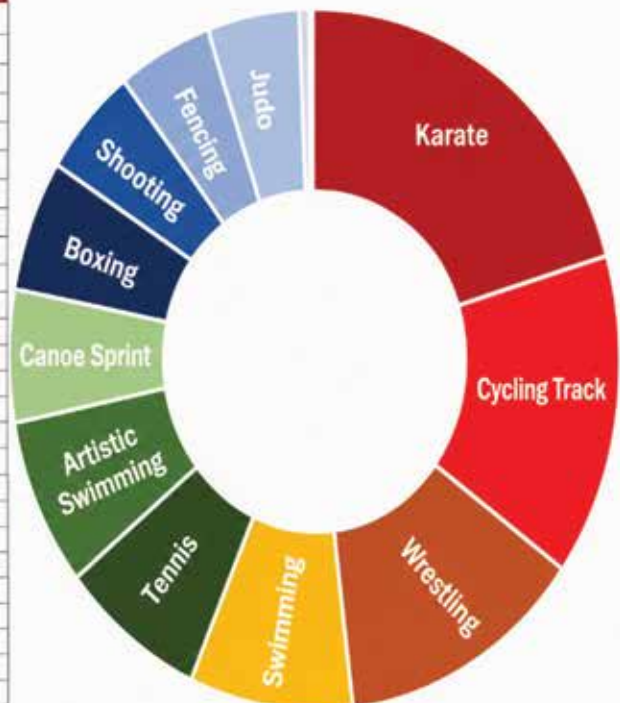


Рисунок 3 – Ефективність виступів спортсменів спортивних федерацій України на Олімпіаді в Токіо 2020 року

Джерело: сформовано автором на основі статистики Олімпійських Ігор Токіо 2020 р.

- *Комітети та комісії*: Спеціалізовані підрозділи (тренерський, суддівський, атестаційний, медичний, комітет пара-карате тощо).

- *Регіональні осередки та клуби*: Первинні ланки на місцях, які підпорядковуються загальним правилам і ліцензуються федерацією

Такий тип структури дозволяє федерації забезпечувати єдину систему підготовки спортсменів, суддів та тренерів, проводити національні чемпіонати та формувати збірну України для участі в міжнародних змаганнях. Ефективність лінійно-функціональної структури УФК з регіональним поділом підтверджена результатами: карате стало одним із найуспішніших видів спорту в Україні, а федерація отримала офіційний статус національної [3].

Ефективність структури базується на балансі між жорстким контролем стандартів та свободою розвитку на місцях. Першим аспектом виступає чітка спеціаліза-

ція (функціональний аспект). Розділення на профільні комітети (суддівський, тренерський, атестаційний) мінімізує хаос. Кожен підрозділ фокусується на своїй задачі. Це забезпечує високу якість підготовки суддів та прозорість присвоєння поясів (данів). Концентрація ресурсів (лінійний аспект) завдяки централізації прийняття рішень Президією дає змогу швидко реагувати на виклики, зокрема оперативно організовувати збори національної команди та взаємодіяти з Міністерством молоді та спорту [3; 8].

Наступним є регіональний аспект. Обласні осередки працюють як автономні дивізіони. Вони залучають місцеве фінансування, розвивають масовий спорт і виховують резерв для збірної. Це знімає фінансове та адміністративне навантаження з центрального офісу. Головним критерієм ефективності виступає створення замкненого циклу «від масового клубу до олімпійської медалі». Структура успішно конвертує кількість



Рисунок 4 – Організаційна структура спортивного менеджменту УФК

Джерело: сформовано автором на основі інформації офіційного сайту УФК

масових занять у регіонах в якість виступів на світовій арені [3].

Наслідкування та адаптація досвіду УФК іншими спортивними федераціями України є вкрай необхідними та доцільними. Більшість традиційних українських федерацій досі страждають від радянської спадщини: надмірної бюрократії, відсутності прозорих ліцензійних умов для клубів та слабкого зв'язку з регіонами. Модель УФК пропонує готові рішення для модернізації українського спорту [3; 8; 10].

Досвід Української федерації карате варто поширювати серед інших спортивних федерацій, оскільки запроваджена нею модель сприяє тривалій стійкості та ефективності спортивних осередків. Насамперед УФК створила фінансово життєздатну систему, у межах якої клуби сплачують внески за членство та атестації, що зменшує залежність організації від державних субсидій і формує основу для фінансової самостійності. Водночас прозорі правила атестації та суддівства мінімізують ризики корупції й кумівства, підвищуючи довіру до діяльності федерації. Важливим складником цієї моделі є також ефективне просування карате як єдиного впізнаваного спортивного продукту на загальнонаціональному рівні. Такий підхід можуть запозичити інші федерації, особливо у сфері єдиноборств та індивідуальних видів спорту, для зміцнення власного бренду, залучення спонсорів і забезпечення стабільного розвитку регіональних осередків [3; 8; 9; 11].

Перенесення досвіду не повинно бути сліпим копіюванням. Іншим спортивним федераціям слід перейняти три ключові елементи: інститут ліцензування приватних клубів, автономію профільних комітетів та жорстку діджиталізацію внутрішніх процесів (бази даних спортсменів, суддів та рейтингів) [3; 10; 11].

Взаємозв'язок між ресурсним забезпеченням, управлінськими рішеннями та результатами Української федерації карате (УФК) є прикладом високої управлінської конверсії, де обмежені державні ресурси компенсуються ефективними менеджерськими рішеннями, що трансформуються у стабільні перемоги на світовій арені [3; 4].

Цю трибичну модель можна оцінити за допомогою системного аналізу ланцюжка: «Ресурси → Рішення → Результати» (див. рис. 5).

Оцінка за ключовими напрямками дає змогу простежити взаємозв'язок між ресурсами, управлінськими

рішеннями та результатами діяльності федерації. В умовах нестабільного й обмеженого державного фінансування УФК запровадила автономну фінансову модель, що передбачає обов'язкове платне ліцензування каратеклубів, внески за атестації на кю і дан, а також проведення платних семінарів. Окремим стратегічним рішенням стало придбання власного офісного приміщення, що дало змогу оптимізувати операційні витрати. Завдяки цьому федерація зменшила залежність від державної підтримки та сформувала власний бюджет розвитку, коштом якого може фінансувати участь збірних команд у міжнародних турнірах навіть за відсутності своєчасних надходжень від Міністерства молоді та спорту [3; 4].

Важливим управлінським напрямом стало створення автономного Суддівського комітету, упровадження стандартів Всесвітньої федерації карате (WKF) та прозорої системи комп'ютерного розрахунку внутрішнього рейтингу спортсменів. Такий підхід мінімізує корупційні ризики й прояви кумівства, забезпечуючи спрямування державних і клубних ресурсів на підтримку спортсменів, які демонструють найкращі результати [3; 8; 9].

Наслідком стало зростання міжнародного авторитету українських суддів, отримання ними ліцензій WKF, підвищення об'єктивності суддівства всередині країни та формування збірної на основі спортивних досягнень. Це дає змогу залучати до міжнародних змагань найсильніших атлетів і підвищувати шанси на здобуття медалей. Масштабування досягнутих результатів забезпечується також завдяки системним інвестиціям у дитячо-юнацький спорт і проведенню національних ліг та турнірів різного рівня – від регіональних змагань до UKF Series A [3; 10].

Ресурси, залучені завдяки розвитку масового спорту та внескам тисяч юних спортсменів, спрямовуються на організацію тренувальних зборів і забезпечення національної команди екіпіруванням. Ефективність цієї моделі підтверджується результатами молодіжної збірної України, яка посіла перше місце в загальнокомандному заліку Karate One Youth League у хорватському Поречі, здобувши 24 медалі, серед яких 7 золотих, 7 срібних і 10 бронзових, та випередивши представників 68 країн світу.

Головний успіх моделі УФК – позитивний зворотний зв'язок. Високі спортивні результати (наприклад, лідер-

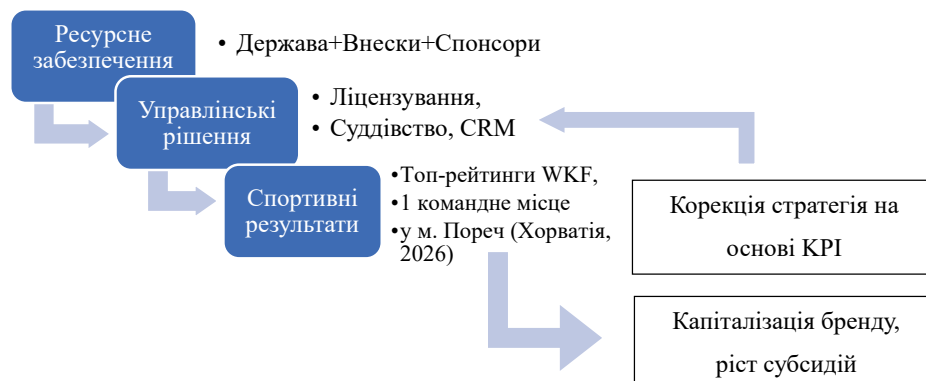


Рисунок 5 – Взаємозв'язок між ресурсним забезпеченням, управлінськими рішеннями та результатами Української федерації карате (УФК)

Джерело: сформовано автором

ство Анжеліки Терлюги в рейтингу WKF або медалі чемпіонатів Європи та Світу) капіталізують бренд УФК. Це приваблює нових спонсорів та спонукає батьків віддавати дітей саме в секції карате. Відповідно, обсяг внутрішніх ресурсів федерації зростає без збільшення податкового навантаження на державу [3; 11].

Праксеологічний підхід дозволяє оцінити досвід Української федерації карате (УФК) не просто як набір випадкових успіхів, а як системну, раціонально побудовану та прагматичну модель менеджменту [4].

Праксеологічна ефективність організації базується на трьох взаємопов'язаних векторах: організаційному, фінансовому та управлінському. В подальшому розкриємо зміст кожного чинника і його існуючих форм крізь призму Української федерації карате [3; 4].

Стійкість та ефективність діяльності УФК забезпечуються поєднанням організаційних, фінансових та управлінських чинників. Організаційна структура федерації побудована за принципом «знизу вгору», відповідно до якого її базовою ланкою є ліцензований спортивний клуб, а не адміністративний апарат. УФК об'єднує життєздатні приватні та громадські клуби, які самостійно залучають спортсменів і забезпечують постійне поповнення членської бази. Водночас профільні комітети, зокрема суддівський, тренерський і медичний, мають значну операційну самостійність, що зменшує потребу в постійному контролі з боку Президії та прискорює прийняття рішень [3; 8; 10].

Важливим організаційним чинником є також розвиток власної інфраструктури. Федерація інвестувала кошти у придбання офісного приміщення та зміцнення матеріально-технічної бази, завдяки чому вдалося знизити операційні ризики й орендні витрати в довгостроковій перспективі. Фінансова стійкість УФК ґрунтується на багатоканальній моделі, яка мінімізує залежність від державного бюджету. Надходження формуються із членських внесків, оплати атестацій на ступені кю і дан, ліцензійних зборів із клубів, тренерів та суддів, спонсорських коштів і державних субсидій. Сертифікація, навчання, семінари та внутрішні турніри функціонують як платні сервіси, доходи від яких спрямовуються на забезпечення діяльності й подальший розвиток федерації. Публічність внутрішніх бюджетів посилює довіру керівників клубів і батьків спортсменів та підвищує їхню готовність фінансово підтримувати заходи УФК [2; 3; 11].

Управлінська ефективність забезпечується застосуванням принципів меритократичного відбору та чітких показників результативності: формування національних збірних, а також відбір тренерів і суддів здійснюються на основі прозорої системи рейтингового оцінювання, що мінімізує вплив суб'єктивних рішень і ризик кумівства. Диференційована система турнірів – від локальних клубних змагань до масштабних національних серій, зокрема UKF Series A, – формує конкурентне середовище та підтримує постійну змагальну активність спортсменів. Використання єдиних баз даних для обліку ліцензій, спортивних результатів і кваліфікаційних рівнів спрощує адміністративні процедури, зменшує витрати на їх виконання та поступово усуває паперову бюрократію [3; 8–11].

Практичне використання досвіду УФК передбачає зміни як у державній політиці, так і в роботі самих

федерацій. На державному рівні доцільно поєднати базове фінансування з показниками спортивної результативності, інституційної спроможності та прозорості. На рівні федерацій пріоритетними є диверсифікація джерел доходу, прозорий рейтинговий відбір спортсменів, автономія профільних комітетів, цифровий облік і розвиток мережі ліцензованих клубів. Запозичення цих рішень має враховувати масштаб, кадрові ресурси та регіональні умови кожного виду спорту [5–11].

Попри високу результативність досліджуваного кейсу, відкритими залишаються питання інституційної стійкості моделі, її залежності від лідерства та запобігання конфліктам інтересів у профільних органах управління [8–11].

По-перше, наукового осмислення потребує проблема інституціоналізації лідерства в громадських спортивних організаціях та подолання ризиків «персоналізованого менеджменту». Кейс УФК демонструє високу залежність операційної ефективності від компетентності, авторитету та соціального капіталу конкретних керівників. У зв'язку з цим відкритим для подальших досліджень залишається питання розробки універсальних механізмів трансфера влади та спадкоємності управлінських стратегій у спортивних федераціях. Науковий інтерес становить моделювання таких організаційних систем, які б зберігали динаміку розвитку та фінансову стійкість у разі повної зміни персонального складу топ-менеджменту, мінімізуючи суб'єктивні чинники впливу на стабільність структури [8; 10].

По-друге, існує гостра потреба у розробці методології нівелювання та правового регулювання внутрішніх конфліктів інтересів у межах лінійно-функціональних структур. Оскільки ключові посади у профільних комітетах (тренерському, суддівському, атестаційному) обіймають діючі керівники приватних клубів, виникає перманентна загроза прихованого фаворитизму та недобросовісної конкуренції. Подальші прикладні дослідження мають бути спрямовані на створення та впровадження ефективних антикорупційних комп'ютерно-систем, адаптованих до специфіки спортивної сфери, а також алгоритмів незалежного зовнішнього або автоматизованого аудиту рішень, що приймаються всередині федерації [8; 9].

Висновки. Застосування методології case study дало змогу розглянути Українську федерацію карате як цілісну систему, у якій спортивні результати визначаються не лише обсягом державного фінансування, а насамперед поєднанням організаційних, фінансових та управлінських рішень. Запропонований алгоритм аналізу охоплює визначення ресурсної бази, оцінювання результативності, дослідження організаційної структури та виокремлення чинників, що забезпечують перетворення ресурсів на спортивний результат. Емпіричні дані підтверджують високу ефективність цього перетворення: у 2014–2025 роках спортсмени УФК здобули 60 медалей на провідних міжнародних змаганнях, а на Олімпійських іграх у Токіо двоє з трьох представників збірної вибороли нагороди.

Праксеологічна ефективність УФК ґрунтується на децентралізованій мережі ліцензованих клубів, автономії профільних комітетів, багатоканальному фінансуванні, рейтинговому відборі спортсменів

і цифровізації внутрішніх процесів. Сукупність цих механізмів знижує залежність від бюджетних трансфертів, обмежує суб'єктивність управлінських рішень і підтримує безперервний зв'язок між масовим, резервним та спортом вищих досягнень. Виявлені практики можуть бути використані іншими національними

федераціями за умови їх адаптації до специфіки відповідного виду спорту. Перспективою подальших досліджень є перевірка запропонованої моделі на інших спортивних організаціях і розроблення порівнюваної системи показників їхньої інституційної та спортивної ефективності.

Список використаних джерел:

1. De Bosscher V., Shibli S. TOKYO 2020 Evaluation of the Elite Sport Expenditures and Success in 14 Nations. SPLISS, 2022. ISBN 978-90-72325-11-2. URL: https://researchgate.net/publication/361417300_TOKYO_2020_evaluation_of_the_elite_sport_expenditures_and_success_in_14_nations
2. Корнійчук А. А. Сучасні тенденції розвитку підприємництва в індустрії спорту. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3 (89). С. 153–157. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/185107>
3. Смирнов Є.В., Смирнов Є.С. Інноваційні бізнес-моделі спортивного менеджменту (на прикладі Української федерації карате). *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. № 51. С. 92–106. URL: http://sedu.kneu.edu.ua/issue/view/sedu_51_2022/sedu_51_2022_1_184
4. Смирнов Є.С. Якісні критерії економічної оцінки спортивної результативності. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку: збірник матеріалів XI Міжнародної науково-практичної конференції. Київ: КНЕУ, 2026. С. 490–495.
5. Про затвердження Критеріїв прозорого розподілу бюджетних коштів між неолімпійськими видами спорту: наказ Міністерства молоді та спорту України від 02.12.2021 № 4705.
6. Про затвердження Критеріїв пріоритетності неолімпійських та національних видів спорту, визнаних в Україні: наказ Міністерства молоді та спорту України від 30.08.2018 № 4000.
7. Про затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.11.2020 № 1089.
8. Thompson A., Lachance E. L., Parent M. M., Hoyer R. A systematic review of governance principles in sport. *European Sport Management Quarterly*. 2023. Vol. 23, No. 6. P. 1863–1888. DOI: <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2077795>
9. Pielke R. Jr., Harris S., Adler J., Sutherland S., Houser R., McCabe J. An evaluation of good governance in US Olympic sport National Governing Bodies. *European Sport Management Quarterly*. 2020. Vol. 20, No. 4. P. 480–499. DOI: <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1632913>
10. Corthouts J., Zeimers G., Helsen K., Demeulemeester C., Könecke T., Zintz T., Scheerder J. Sport federations' organizational innovativeness: an empirical comparison of characteristics and attitudes. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. 2022. Vol. 23, No. 5. P. 901–919. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMS-02-2021-0035>
11. Lefebvre A., Parent M. M., Taks M., Naraine M. L., Séguin B., Hoyer R. Aligning governance, brand governance and social media strategies for improved organizational performance: a qualitative comparative analysis of national sport organizations. *Sport, Business and Management*. 2024. Vol. 14, No. 1. P. 19–37. DOI: <https://doi.org/10.1108/SBM-03-2023-0031>

References:

1. De Bosscher V., Shibli S. (2022). TOKYO 2020 Evaluation of the Elite Sport Expenditures and Success in 14 Nations. SPLISS. ISBN 978-90-72325-11-2. Available at: https://www.researchgate.net/publication/361417300_TOKYO_2020_evaluation_of_the_elite_sport_expenditures_and_success_in_14_nations
2. Korniiichuk A.A. (2019). Suchasni tendentsii rozvytku pidpriemnytstva v industrii sportu [Current trends in entrepreneurship development in the sports industry]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, Management and Administration*, no. 3(89), pp. 153–157. Available at: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/185107>
3. Smyrnyov Ye.V., Smyrnyov Ye.Ye. (2022). Innovatsiini biznes-modeli sportyvnoho menedzhmentu (na prykladi Ukrainiskoi federatsii karate) [Innovative business models of sports management (on the example of the Ukrainian Karate Federation)]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy – Strategy of Economic Development of Ukraine*, no. 51, pp. 92–106. Available at: http://sedu.kneu.edu.ua/issue/view/sedu_51_2022/sedu_51_2022_1_184
4. Smyrnyov Ye.Ye. (2026). Yakisni kryterii ekonomichnoi otsinky sportyvnoi rezul'tatyvnosti [Qualitative criteria for the economic evaluation of sports performance]. *Innovatsiine pidpriemnytstvo: stan ta perspektyvy rozvytku: zbirnyk materialiv XI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Innovative Entrepreneurship: Current State and Development Prospects: Proceedings of the XI International Scientific and Practical Conference]. Kyiv: KNEU, pp. 490–495.
5. Ministerstvo molodi ta sportu Ukrainy (2021). Pro zatverdzhennia Kryteriiv prozoroho rozpodilu biudzhetykh koshtiv mizh neolimpiiskymy vydamy sportu: nakaz vid 02.12.2021 № 4705 [On Approval of the Criteria for the Transparent Distribution of Budget Funds Among Non-Olympic Sports: Order No. 4705 dated December 2, 2021].
6. Ministerstvo molodi ta sportu Ukrainy (2018). Pro zatverdzhennia Kryteriiv priorytetnosti neolimpiiskyykh ta natsionalnykh vydiv sportu, vyznanykh v Ukraini: nakaz vid 30.08.2018 № 4000 [On Approval of the Priority Criteria for Non-Olympic and National Sports Recognized in Ukraine: Order No. 4000 dated August 30, 2018].
7. Kabinet Ministriv Ukrainy (2020). Pro zatverdzhennia Stratehii rozvytku fizychnoi kultury i sportu na period do 2028 roku: postanova vid 04.11.2020 № 1089 [On Approval of the Strategy for the Development of Physical Culture and Sports for the Period up to 2028: Resolution No. 1089 dated November 4, 2020].
8. Thompson A., Lachance E.L., Parent M.M., Hoyer R. (2023). A systematic review of governance principles in sport. *European Sport Management Quarterly*, vol. 23, no. 6, pp. 1863–1888. DOI: <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2077795>
9. Pielke R. Jr., Harris S., Adler J., Sutherland S., Houser R., McCabe J. (2020). An evaluation of good governance in US Olympic sport National Governing Bodies. *European Sport Management Quarterly*, vol. 20, no. 4, pp. 480–499. DOI: <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1632913>
10. Corthouts J., Zeimers G., Helsen K., Demeulemeester C., Könecke T., Zintz T., Scheerder J. (2022). Sport federations' organizational innovativeness: An empirical comparison of characteristics and attitudes. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, vol. 23, no. 5, pp. 901–919. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMS-02-2021-0035>

11. Lefebvre A., Parent M.M., Taks M., Naraine M.L., Séguin B., Hoye R. (2024). Aligning governance, brand governance and social media strategies for improved organizational performance: A qualitative comparative analysis of national sport organizations. *Sport, Business and Management*, vol. 14, no. 1, pp. 19–37. DOI: <https://doi.org/10.1108/SBM-03-2023-0031>

Smyrnov Ievgen

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

CASE STUDY METHODOLOGY: THE CASE OF THE UKRAINIAN KARATE FEDERATION

Based on an analysis of the establishment, functioning, development, and evolution of the Ukrainian Karate Federation (hereinafter referred to as the UKF), one of Ukraine's leading sports organizations, as well as its comparison with relevant and related sports federations, the study substantiates the feasibility, appropriateness, and reliability of using the UKF as an empirical basis for a case study of the economic efficiency of sports performance. The federation's experience makes it possible to examine how resource mobilization, governance mechanisms, club licensing, athlete development, competition systems, and investment in organizational capacity interact and influence sporting outcomes. The UKF is particularly suitable for this purpose because its activities encompass interconnected levels of the sports system, ranging from local clubs and regional branches to national teams and international competitions. This multilevel structure enables the relationship between financial inputs, managerial decisions, and competitive achievements to be traced with consistency. Comparison with federations representing related sports also helps distinguish features specific to karate from broader tendencies in Ukrainian sports management. Accordingly, economic efficiency should not be reduced exclusively to the number of medals won or the amount of public funding received. It should also reflect the federation's capacity to diversify revenue, maintain a stable network of clubs, ensure transparent selection procedures, develop qualified athletes, coaches, and judges, and transform available resources into sustainable sporting and institutional results. The UKF case therefore provides a relevant framework for identifying transferable management practices and assessing the conditions under which they may be adapted by other national sports organizations. At the same time, karate, as a specific type of martial art, can serve not only as an indicator for assessing the efficiency of the sports sector as a whole but also as a driver of the modernization and development of sports infrastructure in the context of achieving the global Sustainable Development Goals. Its development supports regular physical activity, youth engagement, education through sport, social inclusion, gender equality, institutional accountability, and cooperation among clubs, communities, public authorities, and private partners. Investment in accessible training facilities, digital administration, coaching standards, and transparent competition systems can generate effects that extend beyond elite performance. Consequently, the UKF illustrates how a sports federation may combine competitive success with financial resilience, organizational modernization, community participation, and long-term social value.

Keywords: *praxeological indicators of sports performance, participation rate, international events, economic impact, comparative analysis of alternatives, case study methodology.*

JEL classification: F630, M210, O310, Z2

Дата надходження статті: 11.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 19.08.2026

Дата публікації статті: 03.09.2026