

МІНІСТЕРСТВО МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ

Факультет магістратури, заочного навчання та підвищення кваліфікації  
Кафедра менеджменту та правового регулювання спортивної діяльності

КРИВИНЕЦЬ ВЛАДИСЛАВ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ДИТЯЧО-  
ЮНАЦЬКОЇ СПОРТИВНОЇ ШКОЛИ «СПОРТ ДЛЯ ВСІХ»**

Кваліфікаційна робота

освітній рівень	<u>Другий (магістерський) рівень</u> ( <i>назва освітнього рівня</i> )
галузь знань	<u>01 Освіта / Педагогіка</u> ( <i>шифр і назва галузі знань</i> )
спеціальність	<u>017 Фізична культура і спорт</u> ( <i>код і назва спеціальності</i> )
спеціалізація	<u>Організація та керівництво спортивною діяльністю</u> ( <i>назва спеціалізації</i> )

Науковий керівник: Ткачов Сергій Іванович, доктор педагогічних наук,  
професор

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ ДИТЯЧО-ЮНАЦЬКОЇ СПОРТИВНОЇ ШКОЛИ .....	6
1.1. Історія становлення системи позашкільних закладів у сфері фізичної культури та спорту .....	6
1.2. Нормативно-правове регулювання функціонування дитячо-юнацьких спортивних шкіл .....	16
1.3. Організаційна модель та основні напрями діяльності позашкільного закладу освіти спортивного профілю .....	27
Висновки до розділу 1 .....	32
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ .....	35
2.1. Методи дослідження .....	35
2.2. Організація дослідження .....	38
РОЗДІЛ 3. ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ДИТЯЧО-ЮНАЦЬКОЮ СПОРТИВНОЮ ШКОЛОЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ .....	40
3.1. Організаційні та управлінські аспекти розвитку позашкільного навчального закладу спортивного профілю .....	40
3.2. Ефективність роботи дитячо-юнацької спортивної школи .....	51
3.3. Система управління дитячо-юнацькою спортивною школою .....	60
3.4. Стратегічне планування розвитку дитячо-юнацької спортивної школи .....	65
Висновки до розділу 3 .....	80
ВИСНОВКИ .....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	85
ДОДАТКИ .....	93

## ВСТУП

**Актуальність.** У Законі України «Про позашкільну освіту», позашкільний навчальний заклад є складовою системи позашкільної освіти, що дає знання, плекає навички та уміння відповідно до інтересів, задовольняє потреби особистості у творчій самореалізації, інтелектуальному, духовному та фізичному зростанні, готує до активної професійної і громадської діяльності, а також створює умови для соціального захисту і організації змістовного дозвілля з огляду на здібності, обдарування та стан здоров'я вихованців, учнів і слухачів [19].

Дитячо-юнацька спортивна школа є навчальним закладом спеціалізованої позашкільної освіти спортивного спрямування, що забезпечує розвиток обдарованих вихованців у вибраному виді спорту, визнаному в Україні. Вона створює необхідні умови для всебічного виховання, фізичного розвитку, повноцінного оздоровлення, активного відпочинку та дозвілля дітей і молоді, сприяє їхній самореалізації, формуванню здорового способу життя та підготовці спортсменів резерву [37].

В умовах сучасного розвитку освіти в Україні особливо актуальною залишається проблема формування здорового способу життя у закладах позашкільної освіти. Тому основним напрямом діяльності педагогічних колективів дитячо-юнацьких спортивних шкіл є виховання національно свідомої, моральної та самодостатньої особистості через засоби фізичного виховання, а також формування у вихованців ціннісних орієнтирів щодо культури здоров'я та здорового способу життя з використанням особистісно орієнтованого підходу [55], що сприяє розширенню ключових компетентностей учнів цих закладів.

Деякі проблеми щодо оздоровлення дітей шляхом залучення до занять у позашкільних установах спортивного профілю висвітлені в наукових працях О. Вацеби, І. Головійчук, Г. Путятіної, Н. Середи, О. Шинкарук та інших.

Дослідники аналізують правове регулювання, організаційне управління, фінансові питання та маркетингові стратегії функціонування дитячо-юнацьких спортивних шкіл з урахуванням сучасних викликів і умов.

Обрання теми та її значущість обумовлені тим, що дитячо-юнацька спортивна школа у сучасних умовах розвитку переживає значні зміни, пов'язані з політичними, соціальними, культурними та економічними трансформаціями в суспільстві та державі. Це передусім стосується переходу на новий рівень підпорядкування та фінансування, отримання права на розширення господарсько-фінансової діяльності, а також посилення освітньої складової навчально-виховного процесу.

**Мета дослідження** полягає в теоретичному обґрунтуванні та аналізі специфіки організації діяльності дитячо-юнацької спортивної школи.

**Завдання дослідження:**

1. Розглянути теоретичні основи діяльності дитячо-юнацької спортивної школи.
2. Оцінити нормативно-правове забезпечення роботи закладів позашкільної освіти.
3. Виявити особливості управлінських процесів у дитячо-юнацькій спортивній школі в умовах сучасного розвитку освіти.
4. Розробити комплексну цільову програму розвитку дитячо-юнацької спортивної школи.

**Об'єкт дослідження** – функціонування дитячо-юнацької спортивної школи в умовах сучасного розвитку освітньої сфери.

**Предмет дослідження** – процедури та інструменти керівництва дитячо-юнацької спортивної школи.

**Методи дослідження.** У дослідженні використано аналіз педагогічної та методичної літератури, що дозволило визначити теоретичні й методологічні підходи до вивчення проблеми та обґрунтувати теоретичну базу дослідження; порівняння, систематизація і узагальнення для виявлення найбільш

ефективних шляхів покращення діяльності дитячо-юнацької спортивної школи.

В якості базового навчального закладу для проведення дослідження була обрана Валківська дитячо-юнацька спортивна школа «Спорт для всіх» Валківської міської ради Харківської області.

**Теоретичне значення роботи** полягає у систематизації та поглибленні знань щодо моделей управління і організації діяльності дитячо-юнацьких спортивних закладів. Робота сприяє формуванню науково обґрунтованих підходів до оптимізації функціональних процесів, розвитку інфраструктури та забезпечення ефективного використання ресурсів у спортивних школах, що інтегрує теоретичні засади менеджменту в галузі фізичної культури і спорту. Крім того, дослідження розкриває специфіку управління, враховуючи сучасні виклики і потреби розвитку масового спорту серед дітей і молоді, що сприяє підвищенню якості спортивної підготовки і залученню ширшого кола населення до активного способу життя.

**Практичне значення роботи.** Розробка комплексної цільової програми для удосконалення процесу управління навчальним закладом позашкільної освіти. Впровадження результатів дослідження сприятиме оптимізації управлінських процесів, покращенню організації тренувального процесу, раціональному використанню матеріально-технічних і кадрових ресурсів, а також розширенню доступності занять спортом для дітей і молоді. Практичні пропозиції допоможуть адаптувати діяльність шкіл до сучасних соціально-економічних умов і потреб суспільства, що в цілому сприятиме розвитку фізкультурно-спортивної роботи на місцевому та регіональному рівнях.

**Структура роботи.** Робота включає вступ, три основні розділи, висновки по кожному розділу, загальні підсумки, список використаних джерел, що налічує 72 позиції, один додаток, а також 9 таблиць і 8 ілюстрацій. Загальний обсяг тексту становить 92 сторінки.

## РОЗДІЛ 1

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ ДИТЯЧО-ЮНАЦЬКОЇ СПОРТИВНОЇ ШКОЛИ

1.1. Історія становлення системи позашкільних закладів у сфері фізичної культури та спорту

Сьогодні однією з ключових завдань громади є піклування про здоров'я молодого покоління і формування виваженої особистості, здатної повноцінно реалізувати свої здібності та життєвий потенціал. Важливою складовою сучасного виховання є залучення дітей та юнацтва до фізичних занять і підвищення їх рухової активності. У Резолюції 60/9 Генеральної Асамблеї ООН «Спорт як засіб сприяння освіті, добробуту, розвитку і миру» від 3 листопада 2005 року підкреслюється, що фізичне виховання і спорт сприяють досягненню важливих цілей морального, духовного та ціннісного становлення молоді, налаштовують її на активну, творчу, суспільно значущу роботу в дитячих і молодіжних колективах [6].

В Україні розвитком дитячого, дитячо-юнацького та резервного спорту займаються позашкільні навчальні заклади фізкультурно-спортивного профілю – спортивні клуби, гуртки, відділення, дитячо-юнацькі спортивні школи та інші структури, які забезпечують набуття і вдосконалення фізичної культури і спорту [7].

Наші вчені досліджували систему дитячо-юнацького спорту. У роботах [7; 40; 42] надано опис системи позашкільних навчальних закладів фізкультурно-спортивного спрямування в Україні (рис. 1.1).

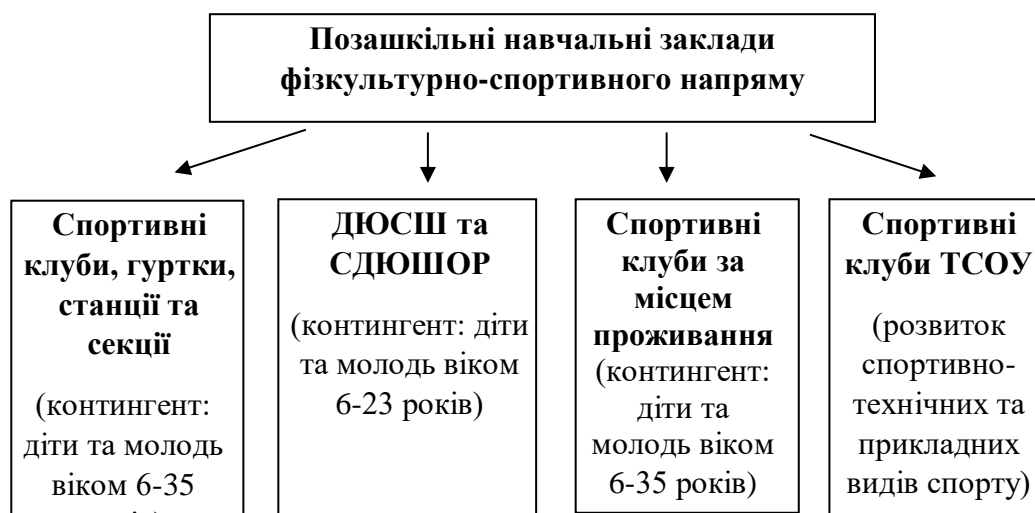


Рис. 1.1. Мережа позашкільних освітніх установ спортивно-фізкультурного спрямування [6]

Дослідження вітчизняних науковців свідчать, що перші загальноосвітні школи-інтернати спортивного профілю з'явилися ще у 1966 році за часів Радянського Союзу. За оцінкою авторів, такі навчальні спортивні заклади є важливою складовою освітньої системи України і спрямовані на підготовку висококваліфікованих атлетів – резерву для національних збірних команд у відповідних видах спорту [47].

Наукове вивчення проблем дитячо-юнацького спорту в Україні розпочалося у повоєнний період і проходило кілька етапів: від дослідження окремих аспектів у працях 1951–1960 років до комплексних підсумкових видань 1974-1980 років [30]. У роботах того часу основна увага приділялася визначенню принципів підготовки дітей і юнаків з урахуванням їх вікових особливостей. У цьому контексті були досягнуті суттєві результати: виокремлено ключові етапи багаторічної тренувальної діяльності та найбільш ефективні напрямки тренувального процесу на кожному з них; обґрунтовано дієві інструменти та підходи для розвитку фізичних здібностей; досліджено вплив занять спортом на організм молодих атлетів; опрацьовано питання

відбору і спортивної орієнтації; визначено особливості технік тренувань для юних спортсменів різного віку та рівня майстерності [30].

Дитячо-юнацькі спортивні школи, як важлива складова системи позашкільної освіти, привертали увагу багатьох дослідників, серед яких О. Жданов, А. Нестеров, С. Родак, О. Вацеба, Т. Ротерс, В. Мазін, О. Свіріденко, Л. Чеховська, О. Шинкарук та інші. У своїх наукових працях вони підкреслювали важливість оздоровчого напрямку в діяльності позашкільних освітніх установ.

Основними завданнями формування здорової життєвої позиції дітей та підлітків у дитячо-юнацьких спортивних закладах є: усвідомлення необхідності збереження і зміцнення здоров'я; спільна взаємодія батьків та тренерів для розвитку здорових звичок; формування позитивних переконань, ціннісних орієнтирів і емоційного ставлення до здорового способу життя; виховання відповідального ставлення до навколишнього середовища; а також підтримка самовдосконалення та самоконтролю. Основні принципи виховання здорового способу життя включають активність, зацікавленість та дух змагання; чіткість і перспективність; незалежність та ініціативність; цілеспрямований підхід до виховного процесу; інтеграцію практичної діяльності з виховними впливами; взаєморозуміння і гуманність; а також системність і узгодженість заходів, спрямованих на розвиток особистості підлітка [45].

Історично дитячо-юнацькі спортивні школи виконують три взаємопов'язані функції: спортивну – розвиток умінь і навичок у певному виді спорту та підготовку резерву для національних збірних команд; фізкультурну – забезпечення комплексного оздоровлення, організацію корисного відпочинку і дозвілля для дітей і молоді, формування здорових звичок; виховну – сприяння гармонійному розвитку особистості та самореалізації вихованців [40].

Виховний аспект занять у дитячо-юнацьких спортивних школах нині потребує особливої наукової уваги, оскільки педагогічне формування

соціально значущих якостей у дітей і підлітків у цій сфері ускладнюється формальним підходом до організації виховного процесу. Спостерігається відсутність чітких цілей та завдань виховання, а також недостатній рівень інтеграції між навчально-тренувальним процесом і виховною діяльністю в позатренувальний час [43].

Особливе значення має процес переходу обдарованих учнів з позашкільних навчальних закладів фізкультурно-спортивного профілю до спеціалізованих дитячо-юнацьких спортивних установ високого рівня майстерності та до спеціалізованих загальноосвітніх навчальних закладів. Компетентний розвиток дитячо-юнацького і резервного спорту є ключовою передумовою для ефективного функціонування системи національного спорту на належному рівні. Сучасні вітчизняні науковці досліджують історію формування системи резервного спорту, відзначаючи, що перші загальноосвітні спортивні школи-інтернати були відкриті ще в 1966 році за Радянського Союзу, а також оцінюють її сучасний стан. Сьогодні контингент учнів у спеціалізованих загальноосвітніх спортивних навчальних закладах здебільшого складається зі спортивно обдарованих дітлахів і підлітків, які пройшли попередню підготовку у дитячо-юнацьких спортивних школах (ДЮСШ), спеціалізованих дитячо-юнацьких спортивних школах олімпійського резерву (СДЮШОР) та інших подібних установах [42].

Дослідник С. Стадник детально розкрив механізм взаємодії училищ фізичної культури України з іншими фізкультурно-спортивними організаціями та навчальними закладами різних рівнів акредитації і профілів у своїй дисертації «Організаційно-управлінські умови діяльності училищ фізичної культури в Україні» (2013). У цій праці автор також представив результати комплексного аналізу функціонування училищ фізичної культури в країні, визначив головні напрями їх організаційно-управлінської діяльності та запропонував проект цільової комплексної програми з оптимізації роботи училищ фізичної культури разом з планом її впровадження.

У наукових працях окремих дослідників розглядається діяльність фізкультурно-спортивних установ у контексті підготовки молодих спортсменів у різних спортивних дисциплінах. Зокрема, О. Колотуха у своїй роботі «Дитячо-юнацький туризм в Україні як специфічна територіальна рекреаційна система» (2002) акцентує увагу на соціальній значущості рекреаційно-туристської діяльності серед дітей та дає характеристику системи спеціалізованих туристсько-краєзнавчих закладів, які становлять основу дитячо-юнацького туризму в Україні. Вона підкреслює, що окрім мережі спеціалізованих закладів туристсько-краєзнавчого спрямування, дитячо-юнацький туризм інтегрований у широку систему позашкільних установ, серед яких палаци, центри і будинки позашкільної роботи. У своїй праці автор також зазначає, що дитячо-юнацький туризм в Україні підпорядковується Міністерству освіти і науки. Разом із спеціалізованими еколого-натуралістичними закладами, дитячо-юнацькими установами технічної творчості та іншими комплексними позашкільними інституціями (палацами, центрами, будинками позашкільної роботи, дитячо-юнацькими центрами) туристсько-краєзнавчі установи складають структуру системи позашкільної освіти та виховання в Україні. На базі центрів дитячо-юнацького туризму і краєзнавства (станцій юних туристів), туристичних баз і таборів можуть формуватися тимчасові туристські, краєзнавчі, екскурсійні групи, загони, гуртки та секції, які функціонують під час проведення туристичних заходів або в період роботи відповідних баз і таборів, зазвичай на початковому рівні.

Слід також зауважити, що в Україні для організації фізкультурно-спортивної та спортивно-дозвілєвої діяльності дітей і молоді створюються належні умови завдяки діяльності фізкультурно-спортивних організацій, що виникли з громадських ініціатив — зокрема федерацій, спортивних товариств та об'єднань. В останні роки серед дітей та молоді зростає інтерес до технічних і спортивно-прикладних видів спорту, розвиток яких підтримує Товариство сприяння обороні України [21, 41]. Проте ця тема поки що залишається недостатньо вивченою. У вітчизняній науковій літературі варто виділити

роботи О. Басенка, І. Волобуєвої та В. Градусова, які здебільшого зосереджені на змістово-методичних засадах та особливостях спортсменів технічних видів спорту, тоді як питання залучення дітей до занять цими видами спорту практично не аналізується.

Організація дозвілєвої діяльності дітей і молоді у фізкультурно-спортивних установах України є комплексним та багатогранним процесом, що передбачає вирішення питань у різних сферах, зокрема й у нормативно-правовому полі. Основними пріоритетами розвитку фізичної культури та спорту визначено такі напрямки:

1) посилення координації між органами виконавчої влади та громадськими фізкультурно-спортивними об'єднаннями;

2) формування пропозицій з удосконалення нормативно-правового регулювання у сфері фізичної культури і спорту;

3) розвиток інфраструктури для фізкультурно-оздоровчої та масової спортивної роботи серед широких верств населення, а також організація фізкультурно-реабілітаційних заходів для осіб з інвалідністю;

4) створення та забезпечення функціонування сучасної мережі центрів олімпійської підготовки національних збірних України, Національного центру паралімпійської і дефлімпійської підготовки та реабілітації інвалідів у місті Євпаторія, Західного реабілітаційно-спортивного центру;

5) вдосконалення системи дитячо-юнацького та резервного спорту, підвищення матеріально-технічного й фінансового забезпечення відповідних установ;

6) підвищення статусу спортивного тренера, розробка стимулів для покращення їхньої роботи та сприяння досягненню спортсменами високих результатів на міжнародній арені з урахуванням світового досвіду;

7) збільшення кількості спортивних споруд, покращення їх якості для масового і результативного спорту, а також впровадження системи сертифікації об'єктів;

8) підтримка розвитку національної спортивної індустрії;

9) поліпшення матеріально-технічної та фінансової бази для науково-дослідних робіт, що стосуються актуальних проблем у сфері фізичної культури і спорту;

10) сприяння подальшому розвитку спортивної медицини і посилення антидопінгових заходів;

11) поступове нарощування обсягів фінансування галузі фізичної культури і спорту до рівня провідних світових країн шляхом розширення державних бюджетних витрат на усіх рівнях, залучення додаткових позабюджетних ресурсів, спонсорської підтримки, інвестицій, частини доходів від підприємств алкогольної та тютюнової галузей, ігрового бізнесу, а також через впровадження спортивних лотерей [13].

Питання нормативно-правового забезпечення функціонування системи дитячо-юнацького спорту в Україні було досліджено А. Нестеровою. Авторка, аналізуючи діяльність фізкультурно-спортивних товариств, звертає увагу на неефективність організаційної структури дитячо-юнацького спорту, що, з одного боку, призводить до низької мотивації багатьох дітей займатися спортом, а з іншого — зменшує якість поповнення резерву спорту найвищих досягнень. Крім того, дослідниця відзначає, що позашкільні навчальні установи мають переважно загальний, а не спеціалізований характер [31-33].

Фінансування спортивних шкіл здійснюється за залишковим принципом, незважаючи на позитивну динаміку їх розвитку. Водночас для стабільної роботи будь-якої сфери потрібне адекватне фінансове забезпечення. Характерною рисою сучасного етапу розвитку системи фізкультурно-спортивних організацій є те, що в умовах переходу до ринкової економіки та нових форм управління вони частково втратили сталі джерела фінансування з державного бюджету. Через тенденцію до зменшення обсягів коштів з традиційних ресурсів необхідно терміново знаходити нові можливості для фінансування або ж ефективніше використовувати наявні, хоча часто вони застосовуються недостатньо результативно, хоч і дозволені чинними нормативно-правовими актами. У роботі наголошується на

важливості посилення організаційних ресурсів у діяльності спортивних шкіл, що може стати потенційним шляхом підвищення їх якості та покращення функціонування системи [56].

Ефективність роботи фізкультурно-спортивних установ значною мірою визначається навчальними планами, які містять контрольні нормативи з різних видів спорту, що дає можливість об'єктивно оцінити здібності дітей та підлітків [18]. У першу чергу враховуються їхні індивідуальні особливості, особистісні характеристики та потенціал розвитку. Вихованці, які не засвоїли програму початкової підготовки, не допускаються до наступного етапу, однак можуть продовжувати тренування за програмою початкової підготовки до досягнення 18-річного віку. Проте нині помітна тенденція, коли до базової підготовки у спортивних закладах залучають усіх охочих, а не тільки найздібніших, відібраних за результатами початкового етапу. За даними О. Шинкарук [59], такий підхід до відбору дітей у фізкультурно-спортивні установи є неефективним з точки зору раціонального використання спортивної інфраструктури та кадрового потенціалу тренерів, а також обмежує можливості масового навчання і виявлення найбільш обдарованих дітей.

Сьогодні існує значна кількість наукових досліджень, присвячених питанням популяризації фізичної культури і спорту, а також просуванню фізкультурно-оздоровчих послуг [3; 7; 11; 16]. У цих роботах підкреслюється важливість пропаганди для залучення школярів до активного способу життя, аналізуються особливості реклами фізкультурно-оздоровчих заходів і пропонуються цільові комплексні програми розвитку пропаганди та реклами занять спортом. Зокрема, на прикладі розвинених спортивних систем у США та інших країнах відмічається, що активна громадська позиція щодо фізичної культури, спорту і здорового способу життя формується завдяки якісній інформаційній підтримці у засобах масової інформації. Особливу роль у популяризації різних видів спорту і активного способу життя відіграє телебачення.

Для того щоб залучити дітей і молодь до занять фізичною культурою та спортом в Україні, регулярно організуються різноманітні спортивно-масові заходи: турніри, фестивалі, спортивні свята, відкриті змагання тощо. Як науковий термін, агітація розглядається як важливий спосіб впливу на світогляд і емоційний стан широких верств населення з метою спонукання їх до певної політичної чи іншої діяльності, при цьому її методи схожі на пропагандистську роботу [38].

Маркетингові аспекти діяльності фізкультурно-спортивних установ, зокрема дитячо-юнацьких спортивних шкіл, досліджують українські науковці [46]. Вони наголошують, що впровадження сучасних маркетингових технологій сприятиме залученню більшої кількості дітей до занять у спортивних установах та утриманню існуючого контингенту. При цьому вважається, що ключовим чинником є висока якість надання фізкультурно-спортивних послуг і ефективна організація навчально-тренувального процесу загалом.

Огляд наукових публікацій показав, що майже відсутні дані щодо відвідуваності занять дітьми і молоддю у фізкультурно-спортивних організаціях приватного сектору. Крім того, виникає потреба в більш глибокому дослідженні та систематизації інформації про умови функціонування окремих позашкільних освітніх закладів фізкультурно-спортивного спрямування, таких як спортивні клуби за місцем проживання, приватні й громадські спортивні клуби, а також комерційні й неприбуткові організації, які організують активне дозвілля для дітей і молоді.

Фізкультурно-спортивна та спортивно-дозвіллева діяльність сприяє розвитку фізичних здібностей вихованців (учнів і слухачів), забезпечує умови для ефективного оздоровлення, загартування, свідомого відпочинку та активного проведення вільного часу, занять фізичною культурою і спортом, а також готує спортивний резерв для національних збірних України і формує навички здорового способу життя.

Система фізкультурно-спортивної та спортивно-дозвілєвої діяльності в Україні включає позашкільні навчальні заклади фізкультурно-спортивного профілю, такі як спортивні клуби, гуртки, секції; дитячо-юнацькі спортивні школи, спеціалізовані дитячо-юнацькі школи олімпійського резерву; спортивні клуби за місцем проживання, а також спортивні клуби Товариства сприяння обороні України.

Головним завданням позашкільних навчальних закладів фізкультурно-спортивного спрямування є організація дозвілєвої діяльності дітей і молоді, що охоплює три взаємопов'язані компоненти: спортивний – розвиток здібностей вихованців у конкретному виді спорту та підготовка спортивного резерву для національних збірних; фізкультурний – сприяння повноцінному оздоровленню, організація змістовного відпочинку і формування навичок здорового способу життя; виховний – підтримка гармонійного розвитку і самореалізації вихованців.

Попри наявність численних наукових досліджень, присвячених дозвілєвій діяльності дітей і молоді в освітній системі, сьогодні залишається невизначеним фактичний рівень відвідування організованих форм дозвілєвої діяльності дітьми та учнівською молоддю у вільний від навчання час (зокрема позакласних і позашкільних заходів). Також відсутні достовірні дані щодо частки дітей і молоді, залучених до дозвілєвої активності за місцем проживання – у спортивних клубах, фітнес-центрах, формальних і неформальних фізкультурно-спортивних об'єднаннях, а також у сімейному колі. Крім того, функціонування комерційних і некомерційних установ, які забезпечують активне дозвілля, є недостатньо вивченим. Виявлені проблеми потребують подальшого наукового дослідження та аналізу

## 1.2. Нормативно-правове регулювання функціонування дитячо-юнацьких спортивних шкіл

Розглядаючи нормативно-правове підґрунтя, з'ясувалося, що протягом останніх десятиліть значно зросли вимоги до позашкільної освіти як важливого складника загальної освітньої системи. Це обумовлює необхідність переосмислення стратегічних аспектів оновлення та реформування діяльності позашкільних навчальних закладів. Особливе значення має усвідомлення позашкільної освіти як цілеспрямованої організованої діяльності зі своєю специфікою впливу, що надає їй певні переваги порівняно з іншими формами виховання. Перш за все це пов'язано з добровільною участю дітей у позашкільних заходах; врахуванням інтересів учнів та орієнтацією на певні види діяльності; встановленням чітких практичних цілей для кожного учня у процесі його мистецького або особистісного розвитку; а також індивідуальним опануванням знань та умінь за персоналізованими навчальними схемами [17].

Для покращення стану здоров'я населення, активного залучення широких верств громадськості до здорового способу життя та масового розвитку фізичної культури, Верховна Рада України п'ятого скликання 3 серпня 2006 року прийняла Постанову «Про недопущення закриття та перепрофілювання закладів фізичної культури і спорту, баз олімпійської підготовки, фізкультурно-оздоровчих і спортивних споруд, лікувально-фізкультурних закладів».

Державне регулювання діяльності позашкільних навчальних закладів фізкультурно-спортивного напрямку в Україні здійснюється через розробку та впровадження політики у сфері фізичної культури і спорту, створення відповідних державних органів, а також забезпечення їх фінансовою, матеріально-технічною, кадровою, інформаційною та нормативно-правовою підтримкою. Водночас ключову роль у цьому процесі відіграє активний самодіяльний рух фізкультурно-спортивних організацій, а також всебічна співпраця між державними структурами та громадськими об'єднаннями, що

працюють у сфері фізичної культури і спорту. Ефективна реалізація цих заходів потребує скоординованих дій з боку державних органів, місцевих громад, підприємств усіх форм власності, приватних установ, громадських організацій і фахівців відповідної галузі.

Організаційні засади функціонування сфери фізичної культури та спорту регулюються Законом України «Про фізичну культуру і спорт» [17], який зазнав змін і доповнень у межах одинадцяти відповідних законодавчих актів.

У оновленій редакції цього Закону підкреслюється, що державна політика у сфері фізичної культури і спорту ґрунтується на таких принципах:

- визнанні фізичної культури і спорту як пріоритетних напрямів гуманітарної політики держави;
- усвідомленні фізичної культури як ключового чинника всебічного розвитку особистості та формування здорового способу життя;
- підтвердженні ролі спорту як важливого засобу досягнення фізичної і духовної гармонії особистості, розвитку патріотизму серед громадян та покращення міжнародного іміджу країни;
- забезпеченні гуманістичного підходу з пріоритетом загальнолюдських цінностей, справедливості, взаємної поваги і гендерної рівності;
- стимулюванні благодійної діяльності у сфері фізичної культури і спорту;
- орієнтації на сучасні міжнародні стандарти та інтеграції вітчизняних традицій з кращими світовими надбаннями у галузі [17].

Дитячо-юнацький спорт є ключовим елементом системи організації дозвілля та відповідно до Закону України «Про фізичну культуру і спорт» виконує важливу роль у залученні дітей до занять конкретними видами спорту на рівні початкової спортивної підготовки. Метою цього є подальша спеціалізація юних спортсменів і створення умов для їх переходу до резервного спорту. Резервний спорт спрямований на відбір талановитої молоді для поглибленого оволодіння певними видами спорту, забезпечення

оптимальних умов для розвитку їхніх індивідуальних здібностей з метою досягнення високих результатів і підготовку спортсменів до виступів на найвищому рівні, а також формування основного складу національних збірних команд [22].

У наукових працях наведена систематизація нормативно-правових актів, що визначають правові основи розвитку дитячо-юнацького спорту та позашкільних установ, які є складовою частиною освітньої системи (див. табл. 1.1.) [6].

Розвиток дитячо-юнацького спорту здійснюється низкою суб'єктів у сфері фізичної культури та спорту, зокрема позашкільними навчальними закладами фізкультурно-спортивного профілю – дитячо-юнацькими спортивними школами, спортивними клубами, спеціалізованими навчальними закладами спортивного напрямку, школами вищої спортивної майстерності, а також штатними спортивними командами резервного спорту на рівні областей та центральних органів виконавчої влади. Ці установи реалізують державну політику в галузі освіти, фізичного виховання та спорту, об'єднуючись у всеукраїнські фізкультурно-спортивні товариства, федерації та інші організації у сфері фізичної культури і спорту.

Таблиця 1.1

Правове забезпечення діяльності дитячо-юнацьких спортивних шкіл в  
Україні

№ з/п	Найменування документу	Тип документу, рік	Вплив на розвиток дитячо-юнацького спорту
1.	Про фізичну культуру і спорт	Закон, 1994	Базові положення державної політики щодо розвитку дитячо-юнацького спорту
2.	Про загальну середню освіту	Закон, 1999	Виховання відповідального ставлення до власного здоров'я та здоров'я інших як найважливішої соціальної цінності, поширення гігієнічних навичок і принципів здорового способу життя, а також підтримка й зміцнення фізичного і психічного добробуту учнів

Продовження табл. 1.1.

3.	Про позашкільну освіту	Закон, 2000	Забезпечення оптимальних умов для гармонійного розвитку учнів, вихованців і слухачів у галузях творчості, інтелекту, духовності та фізичної активності; підвищення рівня їх фізичного здоров'я; підготовка спортивного резерву для національних команд України в різних видах спорту; а також виховання відповідального ставлення до ведення здорового способу життя
4.	Про пріоритети розвитку фізичної культури і спорту в Україні	Указ Президента України, 2008	Організація роботи з належного фінансового забезпечення та постачання необхідними матеріально-технічними ресурсами дитячо-юнацького спорту, спорту резервістів і виду спорту найвищого рівня, а також підтримка впровадження клубної інфраструктури для розвитку олімпійських видів спорту
5.	Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року	Указ Президента України, 2013	Підтримка гармонійного фізичного розвитку дитини
6.	Про затвердження переліку типів позашкільних навчальних закладів і Положення про позашкільний навчальний заклад	Постанова Кабінету Міністрів України, 2001	Організація та узгодження діяльності закладів позашкільної освіти
7.	Про недопущення закриття та репрофілювання закладів фізичної культури і спорту, баз олімпійської підготовки, фізкультурно-оздоровчих і спортивних споруд, лікувально-фізкультурних закладів	Постанова Верховної Ради України, 2006	Залучення різноманітних груп населення до підтримки здорового способу життя та систематичних занять фізичною активністю
8.	Про затвердження Положення про дитячо-юнацьку спортивну школу	Постанова Кабінету Міністрів України, 2008	Організація та контроль діяльності спортивних навчальних закладів, включаючи комплексні дитячо-юнацькі спортивні школи, спеціалізовані школи за окремими видами спорту, заклади для дітей з інвалідністю, , незалежно від їх форми власності та підпорядкування

Продовження табл. 1.1.

9.	Про Систему організації фізкультурно-оздоровчої та спортивної роботи дошкільних, загальноосвітніх, професійно-технічних та позашкільних навчальних закладів	Наказ Міністерства освіти і науки України, 2003	Механізм впровадження фізкультурно-оздоровчих та спортивно-масових заходів у навчальних закладах різного типу — від дошкільних до професійно-технічних і позашкільних, що реалізується у цих установах без залежності від їхнього підпорядкування та форми власності
10.	Про затвердження Положення про організацію фізичного виховання і масового спорту в навчальних закладах України	Наказ Міністерства освіти і науки України, 2005	Реалізація фізичного виховання дітей та учнівської молоді через комплекс освітніх та методичних заходів
11.	Про затвердження форм звітності №5-ФК, № 5-ФК (зведена) про діяльність дитячо-юнацьких спортивних шкіл, спеціалізованих дитячо-юнацьких шкіл олімпійського резерву та Інструкцій щодо їх заповнення	Наказ Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту, 2006	Удосконалення методів збору та аналізу даних щодо діяльності дитячо-юнацьких спортивних шкіл і спеціалізованих шкіл олімпійського резерву
12.	Про затвердження Положення про надання категорій дитячо-юнацьким спортивним школам	Наказ Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту, 2009	Порядок визначення та надання категорій спортивним навчальним закладам
13.	Про затвердження методичних рекомендацій щодо визначення рівня виконання вимог, яким повинна відповідати дитячо-юнацька спортивна школа для одержання відповідної категорії	Наказ Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту, 2009	Інструкції щодо оцінювання ступеня відповідності дитячо-юнацьких спортивних шкіл встановленим критеріям для присвоєння відповідної категорії
14.	Про організацію навчально-тренувальної роботи дитячо-юнацьких спортивних шкіл	Наказ Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту, 2009	Планування та проведення навчально-тренувальних занять у дитячо-юнацьких спортивних закладах.

Продовження табл. 1.1.

15.	Про затвердження переліку документів, які повинна мати дитячо-юнацька спортивна школа	Наказ Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту, 2009	Формування пакету документів для забезпечення ефективної роботи та управління навчально-тренувальним і спортивним процесом у дитячо-юнацьких спортивних школах
16.	Про затвердження форми свідоцтва про закінчення дитячо-юнацької спортивної школи та особистої картки спортсмена	Спільний наказ Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту і Міністерства освіти і науки України, 2009	Інтеграція до документації спортивних шкіл свідоцтва про успішне завершення навчання в дитячо-юнацькій спортивній школі та особистої картки спортсмена задля систематизації обліку вихованців
17.	Про затвердження Типових штатних нормативів спеціалізованих навчальних закладів спортивного профілю	Наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України, 2012	Сприяння погодженню штатних розписів спортивних навчальних закладів з обмеженням на збільшення чисельності персоналу з метою оптимізації витрат та ефективного використання бюджетних коштів
18.	Про затвердження Державного соціального стандарту у сфері фізичної культури і спорту	Наказ Міністерства молоді та спорту України, 2013	Комплекс соціальних стандартів і норм, які є фундаментом для встановлення рівнів ключових державних соціальних гарантій у сфері фізичної культури та спорту
19.	Про затвердження Порядку проведення атестації тренерів (тренерів-викладачів)	Наказ Міністерства молоді та спорту України, 2014	Процес оцінювання тренерсько-викладацького складу закладів фізичної культури і спорту, метою якого є визначення рівня професійної майстерності та присвоєння відповідної кваліфікаційної категорії на підставі досягнень спортсменів, підготовлених цими фахівцями
20.	Про затвердження Типової освітньої програми позашкільного освітнього закладу	Наказ Міністерства освіти і науки України, 2021	Каталог навчальних елементів (компонентів) позашкільних навчальних установ

Фізкультурно-спортивні організації у своїй роботі сприяють всебічному оздоровленню дітей та молоді, надають можливість для корисного відпочинку та активного проведення вільного часу, підтримують формування навичок здорового способу життя і сприяють гармонійному фізичному розвитку юних спортсменів. Лише у 2017 році у дитячо-юнацьких спортивних школах України було зареєстровано 607 338 вихованців, що складає 13 % від загальної кількості учнів у віці від 6 до 18 років. У порівнянні з 2016 роком чисельність вихованців цих спортивних закладів збільшилася на 5 405 осіб.

Позашкільні навчальні центри фізкультурно-спортивного профілю є загальнодоступними освітніми установами, які надають дітям та молоді додаткову освіту, орієнтовану на здобуття знань, умінь і навичок відповідно до їхніх інтересів, задовольняють потреби у творчій самореалізації та активній організації змістовного вільного часу. Аналіз нормативно-правової бази дозволив визначити основні функції та завдання таких позашкільних фізкультурно-спортивних закладів.

Дитячо-юнацькі спортивні школи та спеціалізовані школи олімпійського резерву забезпечують підготовку висококваліфікованих спортсменів шляхом комплексного фізичного розвитку. У цих закладах працюють секції з різних видів спорту, які поділяються на навчальні групи відповідно до віку та рівня спортивної підготовки учнів.

Спортивні клуби орієнтуються на задоволення запитів населення щодо занять різними спортивними видами та фізичною активністю. Основні їхні завдання полягають у формуванні всебічно розвиненої особистості через фізичну культуру і спорт, пропаганді здорового способу життя, а також впровадженні фізкультури у повсякденні сфери – навчання, роботу, побут і дозвілля. Крім цього, клуби організують професійну фізкультурно-прикладну підготовку, проводять масові спортивно-оздоровчі заходи, надають послуги у сфері фізичної культури та спорту, створюють аматорські спортивні об'єднання, секції і команди з різних видів спорту. Вони також займаються підвищенням спортивної майстерності, підготовкою та відрядженням збірних

команд навчальних закладів на змагання, а також розвивають міжнародне співробітництво зі спортивними організаціями. Окремо центри та станції юних туристів організують для школярів походи та подорожі за межі населених пунктів з метою відпочинку і ознайомлення з культурою рідного краю та інших країн.

Спортивні клуби за місцем проживання залучають дітей і молодь до регулярних оздоровчих занять, надають послуги з фізкультурно-оздоровчої діяльності, поєднуючи масові й індивідуальні форми занять у місцях проживання та під час масового відпочинку. Це сприяє профілактиці захворювань, організації корисного дозвілля, запобігає негативним соціальним проявам і формує у населення усвідомлення важливості здорового способу життя.

Спортивні клуби Товариства сприяння обороні України (ТСОУ) виконують важливу роль у підготовці дітей і підлітків до трудової діяльності, розвитку їх мислення та формуванні гармонійних і соціально активних особистостей. Вони реалізують широкий спектр оздоровчих і освітніх завдань, сприяють патріотичному вихованню молоді.

Одним із важливих завдань позашкільних закладів є сприяння школам у проведенні позакласної виховної роботи з учнями. Сьогодні дедалі більшої популярності набувають нові форми позашкільної освіти, такі як туристичні центри, спортивно-технічні школи, клуби та міжшкільні об'єднання. Функціонування цих закладів базується на загальних засадах організації позакласної і позашкільної діяльності, що включають тісну взаємодію з виховною роботою в школах, координацію зі світоглядними і громадськими організаціями, родинами та суспільством загалом. Водночас вони забезпечують широку участь дітей за умови добровільного відбору до гуртків і секцій, поєднуючи масові, групові та індивідуальні форми роботи, надаючи учням свободу вибору творчих напрямів і мотивуючи їх активну участь у діяльності.

У межах процесів модернізації освітньої системи, який підвищує конкуренцію серед позашкільних закладів, зокрема у сфері фізкультури і спорту, виникає нагальна потреба у забезпеченні високоякісної освіти для вихованців. Модернізація позашкільної освіти потребує комплексного впровадження змін у нормативно-правову базу, фінансове забезпечення і оновлення змісту навчальних програм. Найважливішою метою є досягнення сучасного рівня якості освітнього процесу, що відповідає актуальним потребам і викликам розвитку країни. Педагогічний підхід до роботи в позашкільних закладах фізкультурно-спортивного профілю орієнтований не лише на здобуття вихованцями необхідних знань, умінь і навичок, але й на забезпечення їхнього всебічного фізичного розвитку та ефективної соціалізації. Таким чином, такі заклади мають формувати у дітей і молоді системний набір універсальних компетентностей, навичок самоорганізації, відповідального ставлення та творчої активності.

Ефективність діяльності позашкільних навчальних закладів фізкультурно-спортивного профілю оцінюється за комплексом критеріїв, які впливають на загальну якість роботи. До них належать рівень знань і навичок вихованців, рівень їх особистісного розвитку та здатність до успішної соціальної адаптації, професійна компетентність педагогічного персоналу, а також якість методичного забезпечення освітнього процесу.

Функціонування таких закладів регламентується відповідним Положенням про позашкільний навчальний заклад, де визначено типи установ, що до нього відносяться. Серед них – дитячо-юнацькі спортивні школи (включно з комплексними спортивними школами, школами окремих видів спорту, установами для осіб з інвалідністю), спеціалізовані школи олімпійського резерву, спортивні школи для інвалідів паралімпійського та дефлімпійського резерву, дитячо-юнацькі клуби фізичної підготовки та інших напрямів, а також центри, палаци, будинки і клуби художньої творчості для дітей, юнацтва і молоді.

Положення про дитячо-юнацьку спортивну школу охоплює такі ключові розділи: загальні положення, організаційно-правова основа діяльності спортивних шкіл, порядок організації роботи, учасники навчально-тренувального та спортивного процесу, керівні органи школи, фінансово-господарське управління та матеріально-технічне забезпечення, міжнародне співробітництво, документаційне оформлення, а також правила ведення обліку й звітності.

У Положенні визначено, що спортивним школам відповідно до порядку, встановленого Міністерством України у справах сім'ї, молоді та спорту, присвоюються категорії: вища, перша і друга. Критерії, яких повинні дотримуватися дитячо-юнацькі спортивні школи для отримання відповідної категорії, затверджені у додатку до Положення. Процедура присвоєння категорій регламентується наказами Мінсім'ямолодьспорту України: «Про затвердження Положення про надання категорій дитячо-юнацьким спортивним школам» (2009) та «Про затвердження методичних рекомендацій щодо визначення рівня виконання вимог для присвоєння відповідної категорії дитячо-юнацькою спортивною школою» (2009).

Для забезпечення виконання цих вимог і організації навчально-тренувального процесу у дитячо-юнацьких спортивних школах, незалежно від їхньої форми власності та підпорядкування, Міністерством України у справах сім'ї, молоді та спорту було видано низку нормативних актів. Серед них: наказ «Про організацію навчально-тренувальної роботи дитячо-юнацьких спортивних шкіл» (2009), наказ «Про внесення змін до наказу Мінсім'ямолодьспорту від 18.05.2009 №1624» (2009), наказ «Про затвердження переліку документів, які повинна мати дитячо-юнацька спортивна школа» (2009), наказ «Про затвердження Положення про порядок забезпечення вихованців, спортсменів, учнів та тренерів спортивних шкіл усіх типів, центрів олімпійської підготовки, шкіл вищої спортивної майстерності і спеціалізованих навчальних закладів спортивного профілю спортивним одягом, спеціальним взуттям, індивідуальним спортивним інвентарем та

строки його використання» (2010), а також спільний наказ Міністерства у справах сім'ї, молоді та спорту і Міністерства освіти і науки України «Про затвердження форми свідоцтва про закінчення дитячо-юнацької спортивної школи та особистої картки спортсмена» (2009).

Що стосується фінансового забезпечення, дитячо-юнацькі спортивні заклади здійснюють свою діяльність відповідно до наказу Міністерства України у справах молоді та спорту «Про врегулювання умов оплати праці працівників бюджетних установ, закладів і організацій у сфері фізичної культури і спорту» (2005). Цей нормативний акт визначає рівні тарифних ставок та коефіцієнти оплати праці співробітників бюджетних установ галузі, встановлює структуру тарифних розрядів на посади відповідно до єдиної тарифної сітки, критерії віднесення установ до певних категорій з урахуванням рівня оплати керівних і інших посад, а також регламентує порядок виплат надбавок, доплат, премій і вирішує інші організаційні питання.

Кадрове забезпечення є одним із ключових факторів успішного функціонування позашкільних навчальних установ фізкультурно-спортивного профілю. Підготовка фахівців у цій сфері в Україні здійснюється через вищі навчальні заклади, спеціалізовані училища фізичної культури, а також кафедри фізичного виховання педагогічних університетів. Важливою вимогою для працівників, зокрема тренерів і викладачів, є регулярне підвищення кваліфікації. Відповідно до Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про фізичну культуру і спорт» (2009) та інших нормативних документів, з метою підтримки і вдосконалення професійної компетентності тренерів і спеціалістів у галузі фізичної культури і спорту було введено в дію наказ «Про затвердження Положення про підвищення кваліфікації тренерів та інших фахівців у сфері фізичної культури і спорту» (2010) і наказ Міністерства молоді та спорту України «Про затвердження Порядку проведення атестації тренерів (тренерів-викладачів)» (2014).

### 1.3. Організаційна модель та основні напрями діяльності позашкільного закладу освіти спортивного профілю

Дитячо-юнацька спортивна школа функціонує як відкритий соціальний організм, який має постійні зв'язки із зовнішнім оточенням. Взаємодіючи з суспільством, державними органами, партнерами та конкурентами, школа втілює в життя ключові завдання, визначені її статутом. Для забезпечення стабільної та результативної роботи у склад структури школи входять матеріальні ресурси, кадровий потенціал, а також ідеї та внутрішні процеси, що формують та підтримують її діяльність [40].

Управління дитячо-юнацькою спортивною школою вимагає дотримання фундаментальних принципів, серед яких поєднання стабільності та гнучкості, застосування науково обґрунтованих методів, орієнтація на базові цінності, послідовне планування, системний підхід, а також збалансованість між централізацією та децентралізацією управлінських повноважень і демократичність прийняття рішень. Крім того, слід враховувати специфіку сфери фізичної культури і спорту, зокрема державну підтримку, інтереси населення та регіонально-галузевий підхід.

Для ефективної роботи спортивна школа має володіти стабільною структурою, що складається із взаємопов'язаних елементів, які разом формують організаційну систему, що задовольняє наступні умови:

1. Організаційна структура повинна відповідати стратегічним цілям та основним функціям школи.

2. Має бути чітко визначено коло об'єктів управління, керовані системи та інструменти управлінського впливу.

3. Забезпечення кадрами з високим рівнем кваліфікації є необхідною умовою, оскільки нестача професіоналізму призводить до збільшення чисельності персоналу для компенсації, що погіршує організаційно-управлінські процеси, створює дублювання обов'язків і знижує рівень

відповідальності, ускладнює прийняття своєчасних та ефективних управлінських рішень.

Управління інформаційними потоками структури управління має бути організоване таким чином, щоб оперативно та всебічно передавати необхідні дані через зворотні канали зв'язку між керівниками та виконавцями. Це сприяє своєчасному відображенню стану і розвитку школи, контролю за виконанням управлінських завдань і узгодженню діяльності різних підрозділів з урахуванням їхніх потреб і пріоритетів [46].

Структура управління дитячо-юнацької спортивної школи повинна ідентифікувати актуальні потреби закладу, систематично їх відстежувати, реагувати на запити суспільства та оцінювати рівень їхнього задоволення з метою визначення ефективності управлінських заходів і соціальної значущості діяльності школи.

Відповідно до сучасних наукових досліджень [40; 42] та чинного законодавства України, організація управління у спортивній школі складається з двох основних компонентів: керівної та виконавчої підсистем. Керівну функцію виконує директор, якого призначає засновник закладу. На нього покладається загальна відповідальність за діяльність школи, а він, у свою чергу, делегує частину повноважень заступникам, які курують окремі напрямки роботи. До штатного складу керівництва належать, зокрема, заступник директора з навчально-тренувальної роботи і заступник директора з адміністративно-господарських питань, які безпосередньо керують своїми структурними підрозділами.

Додатково в структурі функціонують посади інструктора-методиста, старшого інструктора-методиста, а також старшого тренера-викладача за умови, що він відповідає за керівництво не менше двома штатними тренерами-викладачами. Колегіальними органами управління в школі є тренерська рада та загальні збори працівників, які реалізують принципи громадського самоврядування. За результатами їхніх рішень може бути створено

підклучальну раду та батьківський комітет для посилення взаємодії з громадськістю та батьками вихованців [36].

Схема організаційної структури спортивної школи подана на рисунку 1.2.

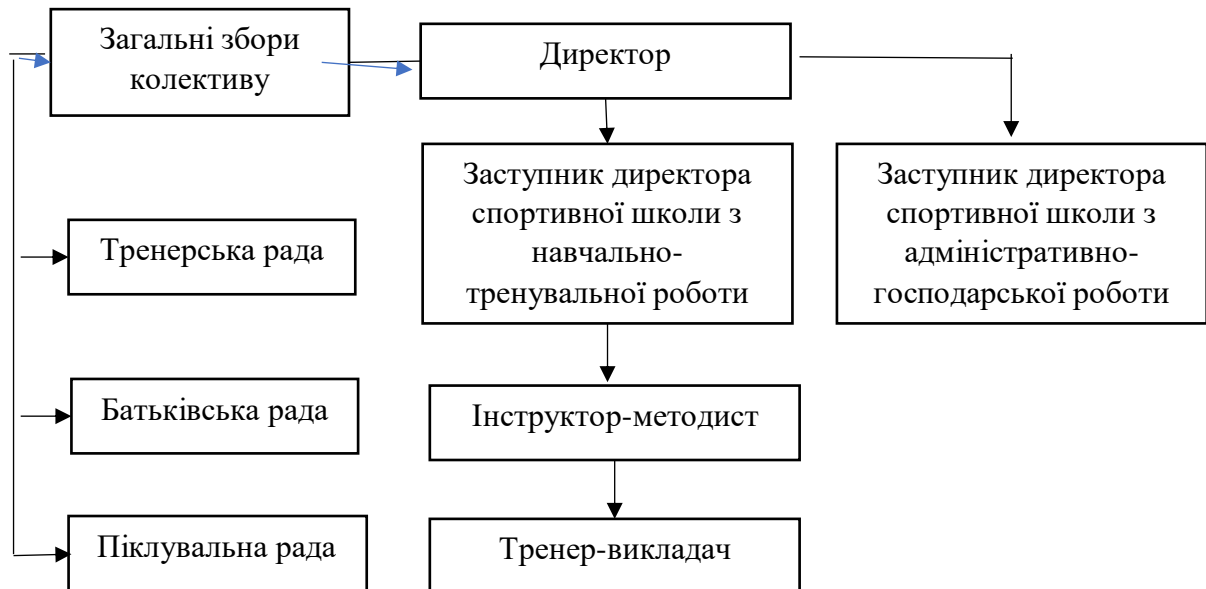


Рис. 1.2. Організаційна структура управління дитячо-юнацькою спортивною школою

Завдяки ефективній системі комунікацій та організаційного управління адміністрації спортивна школа успішно реалізує свої ключові завдання, зокрема підготовку спортивного резерву. Вона також створює сприятливі умови для всебічного оздоровлення, корисного відпочинку та змістовного проведення вільного часу дітей і молоді. Заклад сприяє розвитку самореалізації вихованців та формуванню у них навичок здорового способу життя, виконуючи важливу оздоровчу місію шляхом залучення дітей до рекреаційних і спортивних занять у періоди поза навчальним часом.

Діяльність спортивної школи має різноманітні структурні й функціональні особливості, однак її соціальна функція займає особливе місце. Вона включає такі аспекти, як рекреаційна, комунікативна, соціальна, творча,

ціннісно-орієнтаційна, пізнавальна та виховна складові [1]. Особливо важливою є рекреаційна складова, спрямована на зняття фізичної втоми і психологічного напруження, відновлення інтелектуальних і емоційних сил, а також на зміцнення здоров'я через проведення різноманітних заходів – ігрових, оздоровчих, спортивних, розважальних, туристично-екскурсійних програм, вечорів відпочинку, видовищних подій, театралізованих вистав та масових свят [4]. Реалізація рекреаційного потенціалу досягається завдяки широкому спектру форм діяльності, включно з комунікацією, змаганнями, творчістю, фізичними вправами та інтелектуальними програмами [15].

У науковій літературі [2; 7] приділяється значна увага формуванню усвідомленого ставлення школярів до фізичної культури, особливо підкреслюється важливість рухового дозвілля у цьому процесі. Дослідники розділяють форми організації рухової активності підлітків на дві основні категорії: дозвіллева діяльність у межах освітньої системи та дозвіллево-рекреаційна діяльність. Перший напрямок включає рухову активність учнів як під час навчання в школі, так і поза її межами. Другий напрямок охоплює різні форми занять за місцем проживання, у сімейному колі, а також ті, що організуються самими підлітками. Важливою частиною рухового дозвілля є також участь школярів у діяльності громадських дитячо-юнацьких організацій [7]. Соціологічні дослідження показують, що близько 10% учнів активно відвідують шкільні спортивні секції та гуртки, натомість у випадках, коли заняття організуються на засадах самоврядування та задоволення особистих інтересів (наприклад, у ФСК, КФК), цей показник зростає до 25%. При цьому виявлено, що на зниження зацікавленості у фізичній активності впливають такі фактори, як недостатнє матеріально-технічне забезпечення, нестача кваліфікованих спеціалістів із фізичної культури, мала привабливість окремих видів спорту та їх складність, а також інші причини.

Крім того, рухову активність підлітків підтримують позашкільні навчальні заклади, які упродовж останніх років демонструють зростання кількості учасників. Для підвищення мотивації дітей і підлітків до

систематичних занять фізичною культурою важливо не лише забезпечити відповідні зовнішні умови, а й залучити батьків та педагогів до більш ґрунтовної теоретичної підготовки вихованців у сфері здорового способу життя. Усвідомлення власної відповідальності за збільшення рухової активності стимулюватиме дітей до регулярних занять, як у навчальний час, так і у вільні від уроків години. На думку автора, дозвіллева діяльність, окрім вирішення широкого спектру завдань, сприяє більш ефективному формуванню ключових компетенцій у підростаючого покоління [39; 43].

Проблеми самоорганізації, саморозвитку та самореалізації особистості в контексті дозвіллевої діяльності вивчали такі науковці, як О. Головченко, О. Ларина, М. Максимовська, С. Савченко та Т. Єрмакова.

У національному звіті щодо імплементації Україною Конвенції ООН про права дитини відзначено, що одним із основних факторів, який ускладнює належну організацію дитячого дозвілля, є недостатньо розвинена мережа закладів фізичної культури, спорту, культури і відпочинку, а також фінансові труднощі сімей з дітьми. Через це значно зменшилися можливості для активного й здорового дозвілля, що є важливим аспектом фізичного розвитку дітей, особливо за останні роки. Відсутність доступу до таких видів діяльності й низький рівень мотивації призводять до того, що велика частина дітей у вільний час віддає перевагу спілкуванню з друзями [22]. Проте саме таке середовище часто сприяє формуванню шкідливих звичок, про що свідчать дослідження, пов'язані з причинами зростання тютюнопаління та вживання алкоголю серед молоді.

Організація дозвіллевої діяльності дітей і молоді інтегрована у систему позашкільної освіти, до якої входять такі структурні елементи:

- позашкільні навчальні заклади;
- центри позашкільної освіти, що функціонують у позаурочний і позанавчальний час, включаючи загальноосвітні школи незалежно від підпорядкування, типів і форм власності, а також школи соціальної

реабілітації, міжшкільні навчально-виробничі комбінати, професійно-технічні й вищі навчальні заклади I–II рівнів акредитації;

- різноманітні гуртки, спортивні секції, клуби, культурно-освітні, спортивно-оздоровчі й науково-дослідницькі об'єднання на базі освітніх установ різного рівня;

- об'єднання та клуби за місцем проживання, незалежно від їх форми власності чи підпорядкування;

- спортивні, фізкультурно-оздоровчі, культурно-освітні та інші спеціалізовані навчальні заклади;

- асоціації та фонди, які сприяють розвитку та підтримці позашкільної освіти.

Незважаючи на широкий спектр спеціалізованих функцій, які виконують позашкільні навчальні заклади, їхня головна мета полягає у підтримці гармонійного розвитку особистості, забезпеченні соціалізації дітей і молоді у суспільстві, скороченні часу, проведеного поза домом, а також у задоволенні потреб у відпочинку та самовираженні.

## Висновки до розділу 1

1. Формування системи позашкільних закладів фізкультурно-спортивного напрямку має свої витоки на початку XX століття, коли активізувалася популярність занять у спортивних секціях спортивних товариств, а також гуртках і секціях при загальноосвітніх школах. Паралельно розвивалася система шкільних змагань, що вже тоді сприяло популяризації фізичної культури серед молоді. У 1950-х роках державна політика, орієнтована на посилення обороноздатності країни, створила потужний стимул для залучення дітей і підлітків до різних видів спорту, формуючи таким чином підготовлену до праці та захисту Батьківщини особистість.

2. Сьогодні українська система фізкультурно-спортивної позашкільної освіти включає широкий спектр закладів і форм організації: спортивні клуби, секції та гуртки; дитячо-юнацькі спортивні школи; спеціалізовані школи олімпійського резерву; спортивні клуби за місцем проживання; а також спортивні організації, що діють у рамках Товариства сприяння обороні України. Ці установи орієнтовані на розвиток фізичних якостей вихованців, забезпечення здорового способу життя, організацію якісного відпочинку та підготовку молодих спортсменів для участі у збірних командах країни.

3. Правове регулювання діяльності дитячо-юнацьких спортивних шкіл спрямоване на забезпечення сприятливих умов для занять спортом різних видів, максимального розкриття потенціалу вихованців та досягнення високих спортивних результатів. Одночасно нормативна база підтримує зміцнення здоров'я, набуття практичних знань і навичок здорового способу життя та всебічний розвиток особистості. Законодавчі акти встановлюють рамки діяльності позашкільних фізкультурно-спортивних закладів і сприяють реалізації державної політики в галузі позашкільної освіти і дитячо-юнацького спорту.

4. Організаційну структуру дитячо-юнацької спортивної школи визначають статутом, формою власності, підпорядкуванням, а також прийнятими управлінськими підходами і наявними ресурсами. До структури зазвичай входять директор, заступники директора з навчально-тренувальної та адміністративно-господарської роботи, інструктор-методист, тренери-викладачі, а за відповідних умов – також старший інструктор-методист та старший тренер-викладач. Колегіальне управління забезпечують тренерська рада і загальні збори колективу, які можуть утворювати піклувальну раду та батьківський комітет для підтримки діяльності школи.

5. Основними напрямками роботи дитячо-юнацької спортивної школи є напрями, які охоплюють три тісно пов'язані складові: спортивну – розвиток спортивних здібностей вихованців та підготовку резерву для національних збірних; фізкультурну – сприяння повноцінному оздоровленню, активному

відпочинку і формуванню здорового способу життя серед дітей і молоді;  
виховну – підтримку гармонійного розвитку особистості та стимулювання  
процесів самореалізації вихованців.

## РОЗДІЛ 2

### МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

#### 2.1. Методи дослідження

У дослідженні застосовувалися різноманітні наукові методи, що дозволили комплексно вивчити предмет. Зокрема, проводився ретельний аналіз літературних джерел і нормативних документів для визначення теоретичних основ та правових рамок досліджуваної проблеми. Організаційний та системний аналіз сприяли виявленню структури й взаємозв'язків у досліджуваній сфері. Для збору емпіричних даних використовувалося опитування у формі анкетування, яке доповнювалося експертною оцінкою для підвищення достовірності результатів. Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (SWOT-аналіз) дозволила всебічно оцінити ситуацію. Нарешті, отримані дані піддавалися математичній обробці, що забезпечувало їхню кількісну інтерпретацію та обґрунтованість висновків.

У межах дослідження з управління розвитком дитячо-юнацької спортивної школи було проведено всебічний аналіз науково-методичної літератури, що охоплювала менеджмент у сфері фізичної культури та спорту, маркетингові підходи, питання організаційного розвитку спортивних установ, методи оцінки ефективності тренувального процесу, психологічні аспекти мотивації молодих спортсменів, принципи побудови командної роботи, соціокультурні чинники впливу на формування спортивних традицій, а також законодавче регулювання та фінансове забезпечення діяльності дитячо-юнацьких спортивних шкіл. Вивчення монографій, наукових статей та публікацій у спеціалізованих виданнях дозволило глибше зрозуміти сутність проблематики, уточнити термінологію, визначити цілі й завдання

дослідження, а також описати особливості управління дитячо-юнацькими спортивними школами, у тому числі під час воєнних викликів.

Особлива увага приділялась інтерпретації наукових матеріалів, що дало змогу виокремити специфічні особливості організаційної та управлінської діяльності у сфері фізичної культури й спорту з урахуванням складностей воєнного періоду. Ретельний аналіз праць як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників забезпечив актуальне бачення розвитку галузі, ідентифікацію ключових проблем та обґрунтування ефективних шляхів їх подолання.

Додатково було проведено розгляд основних моделей управління дитячо-юнацькими спортивними школами, які спрямовані на підвищення ефективності організації їх діяльності, оптимізацію планування і реалізації спортивно-оздоровчих програм та поліпшення рівня підготовки молодих спортсменів. Такий підхід дозволяє адаптувати управлінські рішення до сучасних викликів, враховувати специфіку розвитку дитячо-юнацького спорту, швидко відповідати на кризові ситуації та забезпечувати стабільність функціонування спортивних закладів у мінливих соціально-економічних умовах. Окрім цього, аналіз моделей управління сприяє формуванню довгострокових стратегій, покращенню координації між різними ланками управління та ефективнішому залученню ресурсів, що у підсумку підвищує результативність роботи спортивних шкіл і сприяє всебічному розвитку молоді.

Огляд нормативно-правових актів підтвердив відповідність поставлених у дослідженні завдань чинній державній політиці у сфері фізичної культури і спорту, що спрямована на розвиток дитячо-юнацького спорту, а також гармонію з національними та міжнародними стандартами і практиками. Для більш глибокого опрацювання кількісних даних застосовувалися методи статистичного аналізу.

Організаційний аналіз у цьому дослідженні був використаний для детального вивчення структури та управлінських механізмів дитячо-юнацької спортивної школи «Спорт для всіх». Цей підхід дозволив розбити комплексну

систему управління на окремі складові, визначити їхні функції та взаємозв'язки, що сприяє глибшому розумінню внутрішніх процесів закладу. Завдяки організаційному аналізу виявлено як переваги, так і недоліки організаційної структури, що дало змогу вдосконалити управлінські процедури, оптимізувати розподіл ресурсів і підвищити загальну ефективність роботи школи.

У цьому дослідженні метод системного аналізу було застосовано для всебічного та цілісного дослідження дитячо-юнацької спортивної школи «Спорт для всіх» як організованої структури, що включає взаємопов'язані компоненти – від організаційних підрозділів і навчально-тренувальних процесів до кадрового складу та матеріально-технічного забезпечення. Використання системного підходу надало змогу розглянути взаємодію між усіма елементами установи, виявити їхній вплив на загальну продуктивність та своєчасно виявити проблемні аспекти і перспективи розвитку. Такий аналіз є особливо доцільним у контексті складних і динамічних умов, зокрема воєнного періоду, оскільки дозволяє формувати збалансовані управлінські рішення та адаптивні стратегії для забезпечення стабільності й поступового вдосконалення функціонування школи.

Метод SWOT-аналізу був використаний для комплексної оцінки діяльності спортивної школи в умовах воєнного стану, що робить цей інструмент доцільним у контексті визначення внутрішніх ресурсів і зовнішніх викликів. SWOT-аналіз допоміг виявити сильні сторони закладу, які слід максимально задіяти для досягнення стратегічних цілей, а також слабкі аспекти, що потребують корекції чи посилення. Крім того, цей метод дозволив окреслити зовнішні можливості розвитку та потенційні загрози, що можуть стримувати ефективність діяльності школи. Отримані у результаті аналізу дані стали фундаментом для формування обґрунтованих управлінських рішень і довгострокових стратегій, спрямованих на підвищення адаптивності, стійкості та розвитку установи в умовах постконфліктної відбудови. Завдяки таким підходам дослідження здобуло цілісне розуміння як внутрішніх, так і

зовнішніх факторів, що впливають на функціонування спортивної школи, забезпечуючи надійний базис для ефективного управління в складних реаліях.

## 2.2. Організація дослідження

Дослідження здійснювалося у період з жовтня 2024 року до листопада 2025 року і складалося з чотирьох послідовних етапів, кожен з яких враховував специфіку проблематики управління дитячо-юнацькою спортивною школою в умовах воєнного часу. Перший етап передбачав теоретичне опрацювання та аналіз наукової літератури, що дозволило оцінити рівень наукової розробленості теми, чітко визначити об'єкт і предмет дослідження, сформулювати мету і завдання, обрати адекватні методи дослідження та закласти методологічну основу. Також на цьому етапі було затверджено тему кваліфікаційної роботи, що стало важливим фундаментом для подальшої роботи.

Другий етап був спрямований на детальне вивчення та систематизацію науково-методичних джерел, які розкривали основні напрямки управління дитячо-юнацькою спортивною школою з урахуванням викликів, пов'язаних із воєнними реаліями та їх впливом на функціонування закладу. Цей етап забезпечив глибоке розуміння проблематики, необхідне для обґрунтування практичних рекомендацій.

На третьому етапі дослідження зосереджувалося на аналізі нормативно-правової бази, що регулює діяльність дитячо-юнацьких спортивних установ, а також на формуванні стратегічних документів та плану з їх імплементації, спрямованих на ефективний розвиток спортивної школи у нестабільних соціально-політичних умовах. Цей етап мав вирішальне значення для адаптації управлінських підходів до сучасних вимог і викликів.

На заключному етапі було здійснено систематизацію отриманих результатів та їх аналіз відповідно до поставлених завдань, сформульовані

висновки, а також підготовлено матеріали для захисту кваліфікаційної роботи. Такий послідовний підхід дозволив не лише логічно структурувати дослідження, а й забезпечити ґрунтовність і комплексність оцінки проблематики з урахуванням особливостей функціонування дитячо-юнацької спортивної школи в період воєнних трансформацій.

## РОЗДІЛ 3

### ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ДИТЯЧО-ЮНАЦЬКОЮ СПОРТИВНОЮ ШКОЛОЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### 3.1. Організаційні та управлінські аспекти розвитку позашкільного навчального закладу спортивного профілю

Дослідження показало, що в спортивних школах Харківської області ефективно втілюється державна політика у сфері позашкільної освіти, спрямована на збереження здоров'я вихованців. Це забезпечується через збільшення їх оздоровчо-рухової активності, впровадження сучасних форм організації дозвілля, а також надання необхідних знань і розвиток навичок здорового способу життя.

Сьогодні у Харківській області налічується 74 дитячо-юнацькі спортивні школи, де ефективно організовано оздоровчу та рухову активність дітей і підлітків, створено належні умови для всебічного розвитку молодих спортсменів. Особливу увагу приділено медичному супроводу та збереженню здоров'я як вихованців, так і тренерського складу. У кожній спортивній школі працюють штатні медичні працівники, а медичні кабінети оснащені необхідними медикаментами, перев'язувальними матеріалами та медичною технікою відповідно до вимог додатку 1 до пункту 3.7 Правил безпеки під час занять фізичною культурою і спортом у загальноосвітніх навчальних закладах. Фінансування забезпечується за рахунок бюджетних та позабюджетних джерел.

У спортивних школах медичні працівники контролюють режим фізичних навантажень під час тренувань, запобігають перевантаженню та перетренуванням спортсменів. Їх присутність є обов'язковою на всіх змаганнях районного та обласного рівнів. Тренери проходять щорічний медичний огляд у районних поліклініках відповідно до затвердженого графіка,

узгодженого з відділом освіти. Санітарно-гігієнічний стан спортивних закладів підтримується згідно з вимогами СП1567-76 «Санітарні правила устаткування та утримання місць занять фізичної культури та спорту» та Типових правил експлуатації спортивних залів під час навчально-тренувального процесу.

Регулярно здійснюються профілактичні заходи, спрямовані на попередження дитячого травматизму, різноманітних захворювань, отруєнь та шкідливих звичок. Організація надання першої долікарської допомоги охоплює не лише вихованців, а й їхніх батьків. Для батьків створюються інформаційні матеріали та рекомендації з профілактики травматизму дітей у позашкільний час.

Середні витрати на навчально-спортивну діяльність у Харківській області на одного вихованця становлять лише 57,67 грн на рік, тоді як середній показник по Україні сягає 95,75 грн. За рівнем фінансування спортивних шкіл Харківщина посідає одне з останніх місць серед регіонів України.

Для закупівлі спортивного інвентарю та обладнання у перерахунку на одного вихованця спрямовується лише 8,5 грн на рік. Через застаріле та не відповідне сучасним стандартам обладнання знижується якість навчально-тренувального процесу, а також виникають порушення норм техніки безпеки. У 2024 році на ці потреби було виділено 1 552,43 тис. грн.

Порівняно з 2023 роком кількість власних спортивних споруд зменшилася на 4 одиниці, що призвело до скорочення витрат на їх утримання на 1 572,97 тис. грн. Загалом у 2024 році на утримання спортивних об'єктів було виділено 18 762,52 тис. грн. Найвищі показники забезпеченості власними спортивними спорудами серед фізкультурно-спортивних товариств і відомств Харківської області демонструють спортивні школи, що належать структурним підрозділам у справах сім'ї, молоді та спорту – 25,6 %, а також освітній сфері – 73,6 %.

З метою активізації дозвілля дітей і підлітків, тренери-викладачі беруть участь у волонтерських проєктах, зокрема «Відкриті уроки футболу»,

організують спортивні змагання різного рівня, військово-патріотичні ігри для школярів, а також проводять майстер-класи для вчителів фізичної культури.

Дитячо-юнацька спортивна школа «Спорт для всіх» знаходиться у місті Валки і діє під керівництвом Валківської міської ради Харківської області. Валківська територіальна громада, що розташована в Богодухівському районі, була сформована в результаті об'єднання міської ради з низкою сільських і селищних рад згідно з рішенням I сесії VIII скликання №10 від 9 грудня 2021 року про реорганізацію адміністративних одиниць району. До складу громади входить 102 населені пункти, які об'єднані у 17 старостинських округів. Адміністративним центром є місто Валки. Загальна площа громади становить 1019,5 квадратних кілометрів. За даними на початок 2024 року чисельність постійного населення громади налічує приблизно 28 тисяч осіб. Найвищим органом місцевого самоврядування є Валківська міська рада [8].

У межах своєї діяльності громада реалізує низку соціальних ініціатив, серед яких – Програма розвитку фізичної культури і спорту, підтримки молодіжних проєктів та популяризації здорового способу життя у Валківській територіальній громаді на період 2023–2026 років. Відповідно до запланованих заходів цієї програми, Валківська міська рада забезпечує безперебійну роботу дитячо-юнацької спортивної школи «Спорт для всіх».

Протягом 2024 року освітня сфера працює у новому форматі. Внаслідок децентралізації всі дошкільні заклади громади, які раніше перебували у підпорядкуванні місцевих рад, були передані до управління міської ради. Відповідно, відділ освіти тепер здійснює безпосереднє керівництво всіма освітніми установами громади, що сприяє злагодженості та безперервності управління навчальним процесом.

Освітня мережа громади складається з 34 закладів: серед них 15 закладів загальної середньої освіти з 3 філіями (у тому числі 4 ліцеї та 4 навчально-виховні комплекси), 17 закладів дошкільної освіти, а також 2 позашкільні навчальні установи – Комунальний заклад «Валківський будинок дитячої та

юнацької творчості» та Комунальний заклад «Центр туризму, краєзнавства та екскурсій учнівської молоді».

Освітні послуги отримують 3613 дітей, що становить майже 13% від загальної кількості населення: серед них 2895 учнів шкіл та 718 вихованців дошкільних закладів. Позашкільною освітою охоплено 1660 дітей, або близько 46% від цієї групи. Дитячо-юнацьку спортивну школу регулярно відвідують 362 дитини, що складає близько 10% від загальної кількості учнів закладів освіти. Загалом у позашкільних установах навчаються 2022 дитини, що відповідає 56% усіх дітей, залучених до освітнього процесу.

Валківська дитячо-юнацька спортивна школа «Спорт для всіх», що діє під керівництвом Валківської міської ради Харківської області, здійснює свою діяльність згідно з кодом 93.19 – «Інша діяльність у сфері спорту» згідно з класифікацією видів економічної діяльності. Школа оснащена власним спортивним комплексом та залом важкої атлетики, на базі яких регулярно проходять міжрайонні змагання та фізкультурно-оздоровчі заходи.

У спортивній школі навчально-тренувальний процес організований у шести відділеннях: карате, важка атлетика, футбол, чарлінг, армспорт та легка атлетика. Вихованцями дитячо-юнацької спортивної школи є учасники та призери Чемпіонатів світу, Чемпіонатів Європи, Чемпіонатів України серед юніорів та молоді.

Тренери та спортсмени спортивної школи активно беруть участь у проведенні змагань різного рівня. Зокрема, у 2024 році відбулися такі події: Чемпіонат Валківської міської територіальної громади з паркового волейболу серед аматорських команд, шаховий турнір, змагання з настільного тенісу, кубки міського голови з футзалу та волейболу, відбірковий етап кубку територіальних громад Харківської області з армрестлінгу, а також низка інших спортивних заходів.

На стадіоні ім. А.Г. Свистунова проведено спортивний захід «Fanny Games» для дітей, мешканців житлових масивів міста Валки. Крім того, відбувся дитячий футзальний турнір серед юнаків, у якому взяли участь

команди з Люботинської, Старовірівської, Пісочинської та Валківської територіальних громад. Також організовано новорічний фізкультурно-оздоровчий захід з елементами тімбілдингу для вихованців спортивних секцій, чемпіонів і призерів обласних та всеукраїнських змагань з різних видів спорту.

Разом з обласною федерацією параолімпійців було організовано Спартакіаду «Сильні духом та тілом» та спортивний захід «Тільки разом!» для осіб з інвалідністю, які пройшли у «Ялинці» – дитячому оздоровчому таборі. Також була надана підтримка в проведенні обласних мотокрос-змагань, що традиційно відбуваються у Валківській громаді.

За станом на початок 2024 року в Україні працювало 1 436 дитячо-юнацьких спортивних шкіл, в яких займалися 526 834 вихованці. Це на 80 504 спортсменів менше у порівнянні з 2018 роком, коли в 1 639 школах тренувалися 607 338 дітей та підлітків.

Вибір спортивної секції дитиною часто визначається її власними інтересами, популярністю виду спорту та можливістю займатися ним у доступному середовищі. В Україні традиційно найбільшим попитом користувалися олімпійські види спорту, які відкривали шлях до участі у престижних міжнародних змаганнях, зокрема Олімпійських іграх. Проте останнім часом дедалі більше уваги дітей і підлітків привертають неолімпійські дисципліни, що свідчить про розширення спектра спортивних уподобань серед молоді.

Станом на початок 2025 року, кількість вихованців, які тренуються в олімпійських видах спорту, склала 469 265 осіб – це на 68 340 менше, ніж у 2018 році, коли їх було 537 605. Водночас у спортивних школах офіційно діють відділення з 47 неолімпійських видів спорту, де зараз займаються 62 789 дітей і підлітків, що суттєво більше за показник 2018 року – 52 275. Такі дані свідчать про зростання інтересу до різноманітних видів спорту поза олімпійською програмою.

У Польщі зростає інтерес до спортивно-технічних та прикладних видів спорту, таких як авіамоделювання, автоспорт, автомоделювання, військово-

спортивні багатоборства, водно-моторний спорт, картинг, морські багатоборства, мотоциклетний спорт, підводне плавання, радіоспорт, ракетомодельовання та судномодельовання. Нині в цих дисциплінах займається 1 675 спортсменів, що перевищує показник 2018 року на 116 осіб (1 559 спортсменів).

Загалом, в Україні відзначається тенденція зниження кількості спортсменів в олімпійських видах спорту – за 2024 рік їх стало менше на 68 340 осіб. Водночас популярність неолімпійських, спортивно-технічних та прикладних дисциплін зростає: кількість їхніх учасників збільшилася на 10 514 осіб, що свідчить про диверсифікацію спортивних інтересів серед населення.

У 2024 році у дитячо-юнацьких спортивних школах для осіб з інвалідністю займалися 5 294 учасники, що на 941 менше, ніж у 2019 році, коли їх було 6 235.

Згідно зі статистикою Міністерства молоді та спорту України за 2018 рік, серед олімпійських видів спорту найбільшу популярність серед дітей мають ігрові дисципліни: футбол охоплює близько 200 тисяч, волейбол – близько 70 тисяч юних спортсменів, а легка атлетика – приблизно 60 тисяч. Найменш популярним виявився такий вид як стендова стрільба, де тренується лише близько 300 дітей. Серед неолімпійських видів спорту лідирують кікбоксинг та карате. Крім того, серед молоді великою популярністю користуються парашутний спорт, автомобільний спорт і картинг.

Звернемо увагу на Харківську область: станом на 1 січня 2021 року тут регулярно займалися спортом 47 105 дітей та підлітків, що становить 11,3% від загальної кількості дітей віком до 18 років (413 718 осіб). Для порівняння, у 2020 році ця частка сягала 16,7% – найвищого показника серед усіх регіонів України, у той час як середній рівень по країні становив 12,7%.

Дитячо-юнацькі спортивні школи (ДЮСШ) функціонують у приміщеннях як власної, так і орендованої інфраструктури. Матеріально-технічна база цих закладів включає 4 стадіони, 48 плоскінних спортивних

споруд – серед яких 11 майданчиків із синтетичним покриттям, 31 тренажерний зал, 39 спортивних залів, 3 басейни, 2 катки зі штучним льодом, 2 гребні бази та 1 лижну базу. Завдяки підтримці обласної державної адміністрації триває системна робота з оновлення та покращення технічного оснащення спортивних об'єктів.

У Харківській області в дитячо-юнацьких спортивних школах розвиваються 42 олімпійські види спорту, включно з 5 зимовими, а також 20 неолімпійських дисциплін. З усіх спортивних шкіл регіону 58 перебувають у комунальній власності, 33 – у приватній, тоді як державна власність у цьому секторі відсутня. Під управлінням Харківської обласної державної адміністрації знаходяться дві дитячо-юнацькі спортивні школи: Комунальний заклад «Комплексна дитячо-юнацька спортивна школа «ХТЗ» Харківської обласної ради» та Комунальний заклад «Дитячо-юнацька спортивна школа інвалідів Харківської обласної ради».

Підрозділи районних державних адміністрацій та міст обласного значення, відповідальні за фізичну культуру, спорт і молодь, здійснюють контроль за роботою 12 дитячо-юнацьких спортивних шкіл. Водночас відсутність таких шкіл у Коломацькому районі викликає певне занепокоєння. У районах Дворічанському та Зачепилівському функціонують лише відокремлені філії спортивних шкіл фізкультурно-спортивного товариства «Колос».

Рівень залученості дітей та підлітків до занять фізичною культурою і спортом у дитячо-юнацьких спортивних школах значно коливається, при цьому середній показник охоплення становить 16,4%. Однак у таких районах, як Дворічанський (4,1%), Зачепилівський (5,2%), Балаклійський (7,5%), Шевченківський (9,4%), Вовчанський (8,6%) та Богодухівський (7,3%), а також у місті Люботин (9,7%), цей показник є суттєво нижчим за середній.

У 2024 році відзначено зменшення кількості спортивних відділень, кількості вихованців і тренерського складу у спортивних школах

фізкультурно-спортивних товариств «Колос», «Динамо», «Спартак», а також у навчальних закладах.

У 2023 році відбулися зміни у дитячому спорті, зокрема фізкультурно-спортивне товариство «Динамо» відкрило одне нове відділення, що сприяло збільшенню кількості вихованців на 58 осіб, а також росту тренерсько-викладацького персоналу на двох осіб, з яких одна людина стала штатним працівником. Водночас у ФСТ «Колос» було створено десять нових відділень, однак чисельність вихованців дещо зменшилася на 105 осіб, тоді як кількість тренерів і викладачів зросла на 37, включаючи п'ять штатних працівників. ФСТ «Спартак» поповнило свою мережу двома відділеннями, при цьому кількість вихованців збільшилася на 98 осіб, а склад тренерів поповнився на чотирьох працівників, у тому числі одного штатного. В «Україні» відкрили одне відділення, однак чисельність вихованців тут скоротилася на 358 осіб, а тренерський склад збільшився на вісім осіб, із яких троє стали штатними співробітниками. У сфері освіти зафіксували зростання кількості вихованців на 1 246 осіб, хоча загальна чисельність тренерсько-викладацького персоналу знизилася на 12 осіб, проте кількість штатних працівників зросла на 27. Натомість у спортивних школах, що належать структурним підрозділам молоді та спорту державних адміністрацій, кількість вихованців зменшилася на 809 осіб, а кількість тренерів і викладачів скоротилася на 17 осіб, із яких вісім були штатними.

Згідно з офіційними даними, у 2024 році в спортивних школах Харківської області діяло 457 відділень різних видів спорту. В цих відділеннях працювали навчальні групи таких типів: початкової підготовки та оздоровчі — 2 341 група, навчально-тренувальні — 1 092 групи, групи спортивного вдосконалення — 148, а також 32 групи вищої спортивної майстерності. Загальна кількість спортсменів, які займалися у цих групах, становила 47 105 осіб, серед яких були 2 807 дівчат, 45 945 дітей до 18 років, 207 сиріт та 268 людей з інвалідністю. Найвищі спортивні звання та розряди отримали 817 спортсменів із I розрядом, 744 кандидати у майстри спорту України, 222

майстри спорту України та 20 майстрів спорту міжнародного класу. Протягом року 240 вихованців спортивних шкіл регіону були залучені до складу різних збірних команд — основного, кандидатського та резервного складу. Присвоєння спортивних звань і розрядів за 2024 рік відбулось таким чином: 11 637 особам було присвоєно II, III та юнацькі розряди, 465 спортсменам — I розряд, 537 — звання кандидата у майстри спорту України, 63 — майстра спорту України, а 11 спортсменам — майстра спорту міжнародного класу.

У 2024 році навчально-тренувальний процес у спортивних школах здійснювали 1 626 тренерів-викладачів, з яких 946 осіб (59%) були штатними працівниками, що на 26 осіб більше, ніж у 2019 році. Найвищий відсоток штатних тренерів-викладачів спостерігається у ФСТ «Україна» (69 %), спортивних школах структурних підрозділів молоді та спорту (64,4 %) та в системі освіти (61,7 %). Серед штатних тренерів-викладачів 89 % мають вищу освіту за спеціальністю «фізична культура і спорт».

В Харківській області 11 % штатних тренерів-викладачів мають вищу кваліфікаційну категорію, 18 % – першу, а 29 % – другу кваліфікаційну категорію [24]. Водночас 399 тренерів (або 42 %) не мають кваліфікаційної категорії, що негативно впливає на якість підготовки спортсменів резерву збірних команд України та їх виступи на офіційних змаганнях.

Фінансування дитячо-юнацьких спортивних шкіл Харківської області у 2024 році надходило з кількох основних джерел. З обласного бюджету було виділено 9 912,8 тисяч гривень, що трохи менше порівняно з 2019 роком, коли ця сума становила 9 963,6 тисяч. Районні бюджети надали 22 709,3 тисяч гривень, дещо менше ніж у 2019 році (23 817,15 тисяч). Міські бюджети збільшили фінансову підтримку до 52 558,5 тисяч гривень, перевищивши показник 2019 року, який складав 49 809,1 тисяч. Фонд соціального страхування, що покриває тимчасову втрату працездатності, виділив 10 098,3 тисяч гривень, що є значним скороченням у порівнянні з 15 951,35 тисячами у 2019 році. Інші джерела фінансування забезпечили 4 002,7 тисяч гривень, майже без змін у порівнянні з 2019 роком (4 188,26 тисяч).

Основну частину витрат – 72,5 % або 75 502,25 тисяч гривень – склали заробітні плати працівників спортивних шкіл, що суттєво зросли через підвищення оплати праці у бюджетній сфері. При цьому інвестиції в оновлення інвентарю та обладнання залишаються низькими – лише близько 4 % загального бюджету, хоча більшість спортивних установ потребує модернізації технічної бази.

Залишається проблемним і фінансування безпосередньо навчально-тренувального процесу, на який виділяється лише 1,5 % від усіх коштів, що є суттєво нижчим за середньоукраїнський рівень, який сягає приблизно 5 %. Для порівняння, у 2023 році цей показник по області становив 2,7 %, а у 2022 – 1,8 %. Такий рівень фінансування ускладнює організацію якісної спортивної підготовки для молоді.

У 2022 році витрати на навчально-спортивну роботу в розрахунку на одного вихованця різко відрізнялися залежно від установи. Спортивні школи, які належать до системи освіти, спрямували на ці потреби близько 15,03 гривень на кожного спортсмена. Фізкультурно-спортивне товариство «Колос» виділяло вже значно більше – 41,43 гривні на вихованця. Найбільші обсяги фінансування припадали на ФСТ «Україна», де на одного спортсмена припадало 152,7 гривні, а максимальні витрати на цього напрямку зафіксовано у ФСТ «Спартак» – 870,9 гривні на вихованця. При цьому у Фізкультурно-спортивному товаристві «Динамо» в 2022 році кошти на навчально-тренувальну діяльність не виділялися.

Недостатнє фінансування найважливіших напрямків роботи спортивних шкіл негативно впливає на рівень підготовки спортсменів, знижуючи кількість тих, хто здатен здобувати спортивні звання, розряди і потрапляти до складу збірних команд України. Така ситуація створює перешкоди для формування якісного спортивного резерву, що є необхідним для подальшого розвитку на базових спеціалізованих етапах, у вищих навчальних закладах фізичної культури, училищах олімпійського резерву та школах вищої спортивної майстерності.

Щороку на одного вихованця виділяється лише 8,5 гривень на придбання сучасного спортивного інвентарю та обладнання, що значно нижче за потреби. Через застарілу та технічно не відповідну споряджену матеріальну базу погіршується якість навчально-тренувального процесу і створюються ризики порушення вимог безпеки. У 2019 році на ці цілі було спрямовано всього 1 552,43 тисячі гривень.

За останні роки кількість власних спортивних об'єктів скоротилася на 4 одиниці порівняно з 2018 роком, що дало змогу зекономити 1 572,97 тисячі гривень на їх утриманні. В цілому у 2019 році на обслуговування спортивної інфраструктури було витрачено 18 762,52 тисячі гривень. Найкраще зі спорудами забезпечені спортивні школи структурних підрозділів у справах сім'ї, молоді та спорту – 25,6 %, а також навчальні заклади системи освіти – 73,6 %. Натомість спортивні школи ФСТ «Колос» мають лише одну власну будівлю, а дитячо-юнацькі спортивні школи ФСТ «Динамо», «Спартак» і «Україна» взагалі не володіють власною матеріально-технічною базою, що суттєво ускладнює ефективну організацію тренувального процесу.

Проблема організації навчально-тренувального процесу в літній період продовжує залишатися актуальною в останні роки. У бюджетах спортивних шкіл відсутнє фінансування, спрямоване на забезпечення цієї роботи, що ускладнює її проведення. Незважаючи на рекомендації Державної служби молоді та спорту України щодо покращення літньої тренувальної діяльності, кількість вихованців, які поєднують підготовку з оздоровленням у спортивних або оздоровчих таборах, залишається дуже низькою. Більшість літніх заходів фінансуються за рахунок батьківських внесків та інших джерел, через що у 2022 році лише 2 051 вихованець – це всього 5,7 % від загальної кількості спортсменів дитячо-юнацьких спортивних шкіл та спеціалізованих дитячо-юнацьких шкіл олімпійського резерву – отримали можливість відпочити і тренуватися в таборах. При цьому спортивні товариства «Динамо», «Спартак» та «Колос» не змогли забезпечити оздоровлення жодного зі своїх спортсменів у цей період.

Рівень професійної кваліфікації керівників і спеціалістів спортивних шкіл залишається недостатнім. Лише близько половини адміністративного персоналу має профільну освіту у сфері фізичної культури і спорту. У ФСТ «Динамо» цей показник становить 50 %, у «Спартаку» – 38 %, а в «Колосі» – лише 12 %.

Значну роль у формуванні спортивного потенціалу відіграють районні освітні підрозділи, адже якісне викладання фізичного виховання і діяльність спортивних секцій у школах є першою сходинкою для виявлення талановитих молодих спортсменів. Районні відділи фізкультури і спорту організують змагання, переважно орієнтовані на сільське населення, яке складає більшість мешканців у регіонах області. Однак, районні освітні структури, які опікуються спортивними школами, відповідають здебільшого за проведення уроків фізичного виховання та позакласної спортивної роботи, не беручи на себе загальну відповідальність за розвиток фізкультури і спорту в районі.

### 3.2. Ефективність роботи дитячо-юнацької спортивної школи

Визначення ефективності роботи дитячо-юнацької спортивної школи є необхідним для покращення якості навчально-тренувального процесу та підвищення рівня підготовки вихованців шляхом виявлення сильних і слабких сторін діяльності. Це дозволяє раціонально використовувати матеріально-технічні, фінансові та людські ресурси, уникати їх марнотратства та забезпечувати оптимальний розподіл. Оцінка ефективності сприяє контролю залучення дітей і молоді до фізичної активності, що є важливим для формування здорового способу життя. Крім того, розуміння досягнутих результатів стимулює тренерів і спортсменів до встановлення нових цілей і покращення спортивних показників. Визначення ефективності також забезпечує прозорість діяльності школи, підзвітність перед органами управління та громадськістю, що підвищує довіру і допомагає залучати

додаткову підтримку. Нарешті, аналіз результатів роботи дозволяє планувати подальший розвиток організації, зокрема розширення спортивної бази, підвищення кваліфікації кадрів та залучення більшої кількості учасників, забезпечуючи сталий розвиток і високі стандарти спортивної підготовки.

Діяльність у сфері фізичної культури не має виробничого характеру, а дитячо-юнацька спортивна школа працює як неприбуткова організація, оцінка її ефективності повинна базуватися на якості та кількості наданих послуг, а також на ключових показниках розвитку фізичної культури і спорту, зокрема на:

- охоплення фізичною активністю дітей та молоді в рамках програм школи;
- якість і оснащення спортивної інфраструктури;
- загальний стан здоров'я та фізичний розвиток вихованців;
- успішність спортсменів на місцевих, регіональних і всеукраїнських змаганнях;
- рівень професійної підготовки тренерів і педагогічного персоналу;
- ефективність комунікаційної роботи, включно з популяризацією спорту та інформаційною підтримкою.

На успішність функціонування дитячо-юнацької спортивної школи у значній мірі впливають різноманітні зовнішні чинники – політичні, економічні, культурні та соціальні. Комплексний аналіз цих внутрішніх і зовнішніх елементів дозволяє виявити як перспективи, так і ризики, з якими стикається колектив школи в процесі досягнення головної мети – всебічного розвитку особистості, максимальної реалізації творчого потенціалу та високих спортивних результатів у своїй сфері діяльності.

В межах проведеного дослідження було здійснено ідентифікацію ключових можливостей і загроз, що мають прямий вплив на функціонування дитячо-юнацької спортивної школи. Через експертний аналіз оцінено зовнішнє середовище, розділивши фактори на ті, що сприяють розвитку, і ті, що можуть ускладнити ефективну роботу закладу. Результати цієї оцінки

наведено у таблиці 3.1, де показники нижче 60 балів сигналізують про наявність загроз, а значення від 60 і вище свідчать про існування сприятливих умов для подальшого успішного функціонування спортивної школи.

Таблиця 3.1

Зовнішні чинники впливу на діяльність дитячо-юнацької спортивної школи (n=15)

№	Показники оцінки	Сума $\Sigma$	$\bar{X} \pm m$	%
1.	Доступність фінансових ресурсів для розвитку матеріально-технічної бази	75	5,0 $\pm$ 0,01	100,0
2	Зміни у нормативно-правовому регулюванні спортивної діяльності	73	4,86 $\pm$ 0,30	97,3
3.	Рівень підтримки з боку місцевої влади та органів управління спортом	70	4,6 $\pm$ 0,33	93,3
4.	Економічна ситуація в регіоні та рівень добробуту сімей спортсменів	69	4,6 $\pm$ 0,01	92,0
5.	Рівень кваліфікації та професійного розвитку тренерського складу	65	4,33 $\pm$ 0,03	86,6
6.	Конкуренція з боку інших спортивних та позашкільних установ	57	3,8 $\pm$ 0,02	76,0
7.	Демографічні тенденції, вплив чисельності та вікового складу населення	34	2,26 $\pm$ 0,66	45,3
8.	Сприйняття спорту та фізичної активності в суспільстві	31	2,06 $\pm$ 0,67	41,3
9.	Вплив надзвичайних подій, таких як епідемії чи природні катастрофи	22	1,46 $\pm$ 0,60	29,3
$\sum_{i=1}^n x_{i\max} = 75 \quad \sum_{i=1}^n x_{i\min} = 15$				

З таблиці 3.1 видно, що, на думку експертів, на діяльність дитячо-юнацької спортивної школи найбільш суттєво впливає доступність фінансових ресурсів, оскільки без належного фінансування неможливо розвивати матеріально-технічну базу, забезпечувати якісне навчання та участь у змаганнях. Другим за значенням є зміни у нормативно-правовому регулюванні, адже вони встановлюють рамки та правила функціонування школи, визначають стандарти і вимоги до спортивної діяльності. Рівень підтримки з боку місцевої влади і органів управління спортом тісно пов'язаний з фінансуванням та іншими формами допомоги, що здатні суттєво покращити умови роботи школи.

Економічна ситуація в регіоні та добробут сімей спортсменів безпосередньо впливають на кількість та активність учнів, адже рівень доходів визначає можливість дітям займатися спортом. Висока кваліфікація тренерів і їхній професійний розвиток є ключовим фактором якості спортивної підготовки, що відображається на результатах і престижі школи. Конкуренція з боку інших установ впливає на привабливість спортивної школи для потенційних учнів, стимулюючи підвищення якості послуг.

Демографічні тенденції визначають загальну чисельність потенційних спортсменів, а сприйняття спорту в суспільстві формує мотивацію дітей та батьків до занять фізичною активністю. Нарешті, надзвичайні події, такі як епідемії чи природні катастрофи, хоча і можуть мати різкий негативний вплив, відбуваються рідше і, як правило, мають тимчасовий характер, тому розташовані в кінці списку за рівнем постійного впливу.

З урахуванням потенціалу дитячо-юнацької спортивної школи та можливих загроз, що можуть негативно відобразитися на її роботі, за допомогою SWOT-аналізу була створена матриця ефективності діяльності школи, а також розроблені орієнтовні стратегії її розвитку. Для цього в ході дослідження були виявлені слабкі та сильні сторони функціонування спортивної школи (табл. 3.2).

Переваги дитячо-юнацької спортивної школи:

- Високий рівень кваліфікації тренерського складу
- Індивідуальний підхід до розвитку кожного спортсмена
- Налагоджена система позашкільної роботи та додаткових гуртків
- Можливість участі у регіональних та всеукраїнських турнірах
- Співпраця з місцевими освітніми закладами
- Програми розвитку фізичної культури для дітей з особливими потребами.

Недоліки функціонування спортивної школи:

- Обмежений спектр сучасних спортивних дисциплін
- Недостатній рівень комунікації з батьками та громадськістю

- Застаріле обладнання, яке потребує оновлення
- Відсутність ефективних програм мотивації для тренерів і спортсменів
- Обмежений доступ до інноваційних методик тренувань
- Нерівномірне завантаження тренерського складу в залежності від напрямків.

Основні можливості розвитку дитячо-юнацької спортивної школи включають:

- Розширення партнерських зв'язків зі школами та іншими освітніми установами для комплексної підтримки молоді
- Підвищення кваліфікації та професійного рівня тренерського складу
- Активне залучення спонсорської підтримки та благодійних фондів
- Впровадження сучасних методів комунікації і просування через соціальні мережі та медіа
- Вихід на нові сегменти ринку спортивних і оздоровчих послуг.

Основними загрозами для діяльності спортивної школи є:

- Зростаючий інтерес до альтернативних форм дозвілля та позашкільної освіти серед дітей і батьків
- Демографічні зміни, що зменшують кількість потенційних вихованців
- Посилення конкуренції з боку інших спортивних клубів та секцій
- Ризик зниження якості послуг через недостатнє оновлення матеріально-технічної бази або кадрів.

Враховуючи наявні можливості та сильні сторони, стратегія розвитку школи передбачає:

- Активне популяризування здорового способу життя серед дітей та молоді
- Залучення більшої кількості учнів через розвиток різноманітних спортивних програм
- Підвищення результативності спортсменів на регіональних і національних змаганнях
- Організацію масштабних спортивно-масових заходів для громади

- Активне включення батьків у спортивне життя школи через створення платних сервісів та послуг

- Безперервне підвищення кваліфікації тренерського складу та впровадження інноваційних методик.

Стратегія розвитку спортивної школи при співставленні її переваг та загроз полягає у максимальному використанні внутрішніх сильних сторін для нейтралізації зовнішніх викликів і забезпечення сталого розвитку. Основні аспекти такої стратегії включають:

- Підтримка та посилення кадрового потенціалу.
- Активне партнерство з освітніми та громадськими організаціями.
- Розвиток іміджу та популяризація.
- Інновації у спортивних програмах і заходах.
- Оптимізація ресурсів та пошук зовнішніх джерел фінансування.

Стратегічні напрямки подолання слабких сторін та посилення розвитку:

- Посилення інформаційно-просвітницької роботи серед учнівської молоді та їхніх батьків

- Розширення асортименту платних послуг відповідно до сучасних потреб ринку

- Впровадження комплексних маркетингових кампаній для залучення нових клієнтів і партнерів.

- Формування ефективних програм співпраці зі спонсорами та громадськими організаціями

- Модернізація технічної оснащеності школи за рахунок залучення додаткового фінансування і грантів.

Таблиця 3.2

### Комплексна оцінка факторів розвитку та викликів дитячо-юнацької спортивної школи

<p>Внутрішнє середовище</p> <p>Зовнішнє середовище</p>	<p><b>Переваги</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Високий рівень кваліфікації тренерського складу</li> <li>• Індивідуальний підхід до розвитку кожного спортсмена</li> <li>• Налагоджена система позашкільної роботи та додаткових гуртків</li> <li>• Можливість участі у регіональних та всеукраїнських турнірах</li> <li>• Співпраця з місцевими освітніми закладами</li> <li>• Програми розвитку фізичної культури для дітей з особливими потребами</li> </ul>	<p><b>Недоліки</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обмежений спектр сучасних спортивних дисциплін</li> <li>• Недостатній рівень комунікації з батьками та громадськістю</li> <li>• Застаріле обладнання, яке потребує оновлення</li> <li>• Відсутність ефективних програм мотивації</li> <li>• Обмежений доступ до інноваційних методик тренувань</li> <li>• Нерівномірне завантаження тренерського складу</li> </ul>
	<p><b>Можливості</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Розширення партнерських зв'язків зі школами та іншими освітніми установами для комплексної підтримки молоді</li> <li>• Підвищення кваліфікації та професійного рівня тренерського складу</li> <li>• Активне залучення спонсорської підтримки та благодійних фондів</li> <li>• Впровадження сучасних методів комунікації і просування через соціальні мережі та медіа</li> <li>• Вихід на нові сегменти ринку спортивних і оздоровчих послуг</li> </ul>	<p><b>Стратегія при співставленні Переваг та Можливостей</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Активне популяризування здорового способу життя серед дітей та молоді</li> <li>• Залучення більшої кількості учнів через розвиток різноманітних спортивних програм</li> <li>• Підвищення результативності спортсменів на регіональних і національних змаганнях</li> <li>• Організацію масштабних спортивно-масових заходів для громади</li> <li>• Активне включення батьків у спортивне життя школи через створення платних сервісів та послуг</li> <li>• Безперервне підвищення кваліфікації тренерського складу та впровадження інноваційних методик</li> </ul>

<b>Загрози</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зростаючий інтерес до альтернативних форм дозвілля та позашкільної освіти серед дітей і батьків</li> <li>• Демографічні зміни, що зменшують кількість потенційних вихованців</li> <li>• Посилення конкуренції з боку інших спортивних клубів та секцій</li> <li>• Ризик зниження якості послуг через недостатнє оновлення матеріально-технічної бази або кадрів</li> </ul>	<p><b>Стратегія при співставленні Переваг та Загроз</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Підтримка та посилення кадрового потенціалу.</li> <li>• Активне партнерство з освітніми та громадськими організаціями.</li> <li>• Розвиток іміджу та популяризація.</li> <li>• Інновації у спортивних програмах і заходах.</li> <li>• Оптимізація ресурсів та пошук зовнішніх джерел фінансування.</li> </ul> <p>Стратегічні напрямки подолання слабких сторін та посилення розвитку:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Посилення інформаційно-просвітницької роботи серед учнівської молоді та їхніх батьків</li> <li>• Розширення асортименту платних послуг відповідно до сучасних потреб ринку</li> <li>• Впровадження комплексних маркетингових кампаній для залучення нових клієнтів і партнерів</li> </ul>	<p><b>Стратегія при співставленні Недоліків та Загроз</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Посилення конкурентних переваг через впровадження інноваційних тренувальних методик та розширення спектру послуг;</li> <li>• Формування позитивного та впізнаваного бренду школи шляхом активної комунікації з громадськістю та підвищення якості обслуговування;</li> <li>• Гнучка адаптація до змін у спортивній сфері та соціально-економічних умовах, що передбачає оптимізацію внутрішніх процесів і оновлення стратегічних пріоритетів</li> </ul>
----------------	---	---	--

Беручи до уваги виявлені слабкі сторони дитячо-юнацької спортивної школи та зовнішні загрози, стратегія розвитку має бути зосереджена на таких ключових напрямках:

- Посилення конкурентних переваг через впровадження інноваційних тренувальних методик та розширення спектру послуг;
- Формування позитивного та впізнаваного бренду школи шляхом активної комунікації з громадськістю та підвищення якості обслуговування;
- Гнучка адаптація до змін у спортивній сфері та соціально-економічних умовах, що передбачає оптимізацію внутрішніх процесів і оновлення стратегічних пріоритетів.

Діяльність дитячо-юнацької спортивної школи потребує чіткого та послідовного стратегічного бачення для ефективного реагування на виклики, які можуть спричинити необхідність переорієнтації її спрямування на інші види спорту або додаткові послуги.

Для вирішення актуальних проблем розроблено сучасну модель управління дитячо-юнацькою спортивною школою з урахуванням тенденцій розвитку освіти, а також комплексну цільову програму щодо ефективного керування діяльністю дитячо-юнацької спортивної школи з детальним планом її реалізації. Це спрямовано на досягнення таких стратегічних цілей:

- створення оптимальних умов для всебічного формування особистості, фізичного розвитку, оздоровлення та змістовного дозвілля дітей і молоді;
- збільшення чисельності вихованців шляхом забезпечення можливостей для самореалізації, засвоєння навичок здорового способу життя та підготовки спортсменів резервного рівня;
- активізація партнерських відносин із закладами освіти для забезпечення цілісного підходу в роботі з молоддю;
- вдосконалення системи відбору та підтримки талановитих спортсменів для підвищення їх професійного рівня;
- сприяння усвідомленню важливості охорони здоров'я, здорового способу життя та основ гігієни серед вихованців;
- зміцнення матеріально-технічної бази школи через залучення додаткових фінансових ресурсів;
- організація системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації тренерсько-викладацького складу.

Впровадження цих напрямів створить передумови для ефективного розвитку школи та забезпечить її конкурентоспроможність у сучасних умовах.

Стратегія розвитку дитячо-юнацької спортивної школи базується на послідовному використанні наявних сильних сторін і можливостей для подолання внутрішніх недоліків та зовнішніх загроз шляхом модернізації управлінських підходів, зміцнення кадрового й матеріального потенціалу,

активного партнерства з освітніми установами та громадою, а також адаптації до сучасних вимог і потреб ринку спортивних послуг, що забезпечить її сталий розвиток, підвищення якості послуг і конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

### 3.3. Система управління дитячо-юнацькою спортивною школою

Система управління являє собою практичне впровадження обраної моделі, тобто сукупність організаційних структур, процедур, правил, інструментів і ресурсів, які реально застосовуються для функціонування та розвитку спортивної школи. Модель управління є основою, теоретичною базою, яка задає напрямки і принципи, а система управління – це конкретний механізм, який реалізує ці принципи на практиці. Іншими словами, система управління втілює у життя обрану модель.

Розробка моделі управління спортивною школою є необхідним етапом у рамках вивчення системи управління цією установою з кількох важливих причин. По-перше, модель управління слугує концептуальним фундаментом, що визначає основні принципи, підходи та механізми організації ефективної роботи школи. Вона дозволяє чітко структурувати процеси прийняття рішень, розподілу обов'язків і ресурсів, що забезпечує цілісність і узгодженість діяльності всіх підрозділів.

По-друге, розробка моделі допомагає врахувати специфіку сучасних освітніх і спортивних тенденцій, а також адаптувати управлінські підходи до вимог часу, що сприяє підвищенню якості підготовки спортсменів та задоволенню потреб вихованців і їхніх батьків. Модель також створює базу для впровадження інновацій, удосконалення матеріально-технічної бази та розвитку кадрового потенціалу.

Крім того, чітко визначена модель управління є основою для формування ефективної системи контролю і оцінки результатів діяльності

школи, що дозволяє оперативно реагувати на змінні умови, виявляти слабкі місця в роботі та коригувати стратегію розвитку. Завдяки цьому забезпечується стабільний і сталий розвиток спортивної школи, підвищується її конкурентоспроможність.

Отже, розробка моделі управління є ключовим кроком для побудови якісної та дієвої системи управління спортивною школою, що дозволяє оптимізувати всі аспекти її діяльності і ефективно реалізувати стратегічні завдання

Спираючись на проведені дослідження та виокремлені ключові стратегічні напрями розвитку дитячо-юнацької спортивної школи, ми створили модель ефективного управління її розвитком, враховуючи фактори внутрішнього середовища та інформаційні потоки, що забезпечують взаємодію між структурними елементами цієї моделі.

Розроблена модель містить визначену мету та чотири ключові складові, які забезпечують її впровадження і встановлюють канали взаємодії між собою (Рис. 3.2). До структури моделі входять такі блоки:

Блок 1 – «Організаційний»,

Блок 2 – «Інформаційний»,

Блок 3 – «Правовий»,

Блок 4 – «Ресурсний».

Потоки інформації, що надходить всередину та виходить назовні дитячо-юнацької спортивної школи (Е), охоплюють дані, які отримуються з зовнішнього середовища. До них належать нормативні акти, розпорядчі та звітні документи, науково-методична література, статистична інформація та інші матеріали, необхідні для виконання основних функцій школи, включно з плануванням, організацією, контролем і реалізацією статутних завдань..

Потоки інформації, спрямовані назовні, забезпечують обмін даними з органами державної влади та місцевого самоврядування, партнерами, потенційними вихованцями і їхніми батьками, користувачами платних послуг, конкурентами, спонсорами, організаторами змагань та іншими фізкультурно-

спортивними установами. Завдяки цим інформаційним потокам (Е) інформація надходить всередину спортивної школи і за допомогою інформаційних каналів (D) переміщується між різними блоками, сприяючи їхній адаптації до актуальних умов.

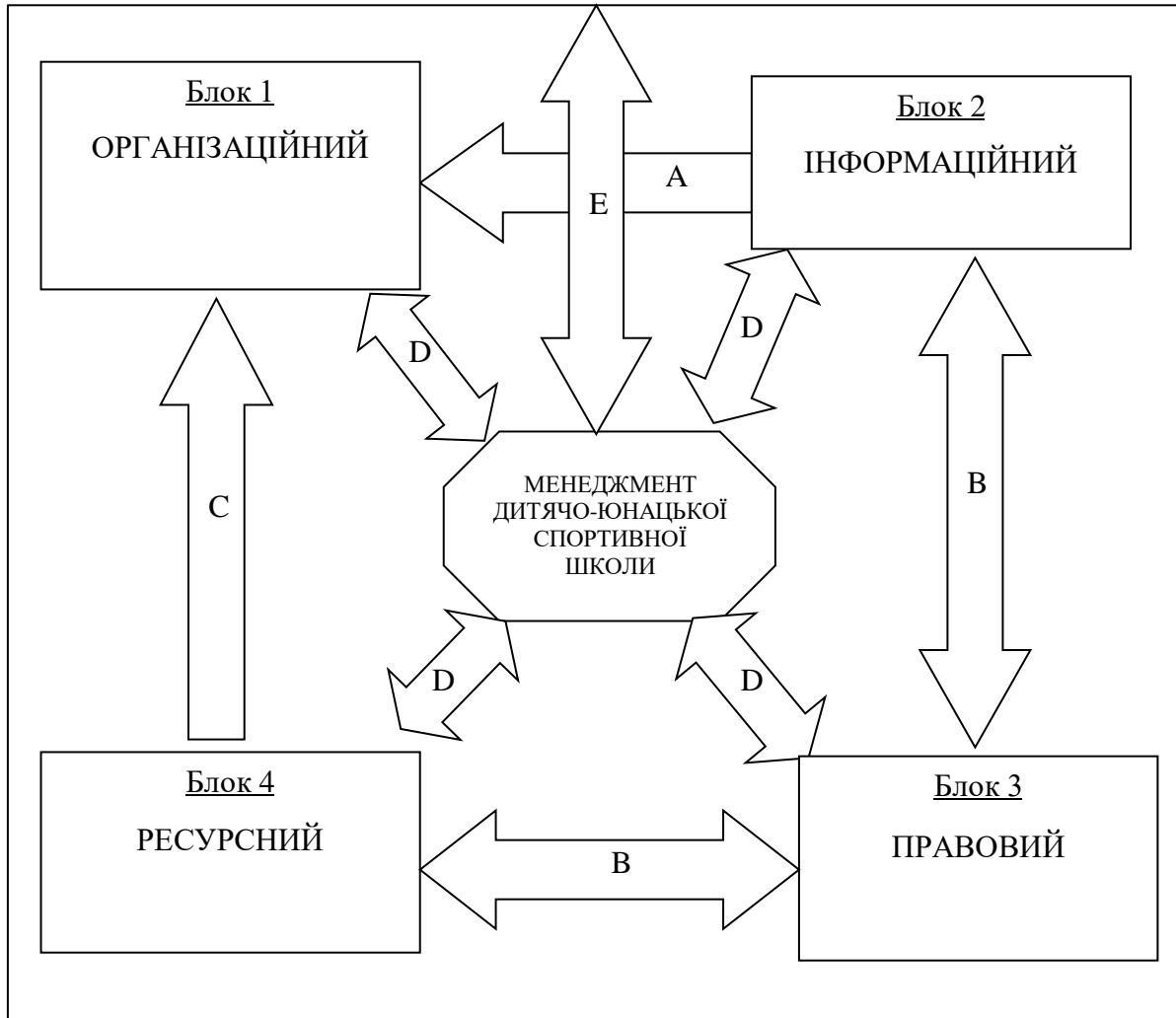


Рис. 3.2. Концептуальна модель організаційного розвитку спортивної школи

А, В, С – напрямок впливу одного блоку на інший (канал інформаційної взаємодії),

D – канали інформаційного зв'язку між блоками у рамках моделі,

Е – потоки інформації, що виходять із дитячо-юнацької спортивної школи та надходять до неї.

Організаційний блок відповідає за структуру управління, розподіл обов'язків і функцій, планування та координацію діяльності всіх підрозділів

спортивної школи. Він забезпечує логічний порядок взаємодії між різними елементами школи і встановлює правила роботи.

Інформаційний блок призначений для збору, обробки, передачі та аналізу інформації, яка необхідна для прийняття управлінських рішень. Він забезпечує інформаційний обмін між усіма іншими блоками, контролює потоки даних, підтримує зв'язок зі зовнішніми джерелами і структурами.

Правовий блок гарантує відповідність діяльності спортивної школи чинному законодавству, нормативним актам та внутрішнім регламентам. Він забезпечує правовий супровід діяльності, розробляє і контролює виконання правил та інструкцій, що регулюють функціонування установи.

Ресурсний блок відповідає за управління матеріально-технічними, фінансовими, кадровими та іншими ресурсами школи. Він забезпечує ефективне використання ресурсів для досягнення поставлених завдань і підтримує стабільність функціонування закладу.

Організаційний блок координує діяльність усіх інших блоків, встановлюючи правила і забезпечуючи взаємодію між ними.

Інформаційний блок забезпечує безперервний обмін даними між усіма блоками, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення і контролювати виконання завдань.

Правовий блок взаємодіє з усіма іншими для забезпечення законності та відповідності нормам у процесі організації, обробки інформації та розподілу ресурсів.

Ресурсний блок постачає необхідні ресурси відповідно до вказівок організаційного блоку, а також інформує про їх стан інформаційний блок для контролю та планування.

Канал А забезпечує передачу управлінських вказівок і організаційних рішень з Організаційного блоку до Ресурсного блоку, що дозволяє раціонально розподіляти матеріальні та кадрові ресурси.

Канал В передає інформацію з Інформаційного блоку до Організаційного, забезпечуючи прийняття зважених і своєчасних управлінських рішень на основі актуальних даних.

Канал С транслює правові норми і рекомендації з Правового блоку до всіх інших блоків, що гарантує їх діяльність у правовому полі.

Канали D формують двонапрямні інформаційні потоки між Інформаційним блоком і рештою блоків (Організаційним, Правовим, Ресурсним), що дозволяє оперативно обмінюватись даними, оновлювати інформацію та координувати дії в реальному часі.

Через канали D відбувається моніторинг стану ресурсів, перевірка виконання регламентів і передача звітності – все це підтримує цілісність моделі та ефективність управління.

Канали E забезпечують зв'язок моделі із зовнішнім середовищем: надходження нормативних документів, фінансування, методичних рекомендацій – це інформація, що надходить до школи.

Вихідні потоки каналу E включають звіти про діяльність, результати роботи, статистичні дані і пропозиції, які дитячо-юнацька спортивна школа передає зовнішнім структурам (органам управління, спонсорам, громадськості).

Проведені дослідження та аналіз нормативно-правових документів дозволили визначити ключові складові моделі управління розвитком дитячо-юнацької спортивної школи, які потребують доопрацювання й наповнення. На основі цих досліджень розроблено комплексну цільову програму управління діяльністю дитячо-юнацької спортивної школи.

### 3.4. Стратегічне планування розвитку дитячо-юнацької спортивної школи

За результатами дослідження розроблено комплексну цільову програму ефективного керування діяльністю дитячо-юнацької спортивної школи та план заходів для її впровадження, які стимулюватимуть залучення дітей та молоді до занять у дитячо-юнацьких спортивних школах (табл. 3.2).

Мета програми: забезпечити підвищення результативності роботи дитячо-юнацької спортивної школи в сучасних умовах.

Завдання програми:

- розробити та впровадити ефективні методики планування діяльності дитячо-юнацької спортивної школи у всіх її ключових напрямках;
- посилити маркетингові підходи для залучення більшої кількості дітей та молоді до занять спортом;
- вдосконалити організаційно-управлінські процеси для забезпечення стабільної та прозорої роботи закладу.

Очікуваний результат: підвищення ефективності та динамічності управлінських процесів у дитячо-юнацькій спортивній школі відповідно до сучасних освітніх стандартів.

Термін реалізації: один навчальний рік (вересень 2024 – червень 2025).

Таблиця 3.2

Заходи для реалізації комплексної цільової програми ефективного керування діяльністю дитячо-юнацької спортивної школи

№ з/п	Заплановані заходи	період виконання	Основні завдання програми
1.	Активне залучення вихованців дитячо-юнацької спортивної школи до організації та проведення змагань різних рівнів.	за календарним планом	Забезпечити умови для всебічного розвитку, оздоровлення та активного відпочинку дітей і молоді
2.	Організація спільних поїздок вихованців із батьками до спортивних літніх таборів.	за планом роботи	
3.	Проведення оздоровчих та виховних заходів із виїздом у природні рекреаційні зони, а також екскурсії до культурних і історичних пам'яток.	протягом року	

Продовження табл. 3.2

4.	Організація освітніх заходів спортивної спрямованості за участю видатних спортсменів та фахівців галузі.	упродовж року	
5.	Сприяння участі колективу школи, вихованців і їхніх батьків у науково-практичних конференціях, семінарах та вебінарах, присвячених спортові та оздоровленню	упродовж року	
6.	Проводити майстер-класи за участі відомих спортсменів та фахівців.	щомісячно	Збільшити кількість вихованців через розвиток самореалізації, формування здорових звичок і підготовку спортсменів резерву
7.	Організовувати масові безкоштовні тренування та спортивні заходи у громадських місцях.	щомісячно	
8.	Випускати спортивну форму, інвентар та сувенірну продукцію з емблемою школи для вихованців і їх родин.	упродовж року	
9.	Ініціювати конкурс на кращий рекламний слоган школи серед вихованців та впровадити його в комунікацію з громадськістю.	жовтень	
10.	Розробити та поширювати інформаційні матеріали про діяльність школи з використанням ефективних каналів розповсюдження.	упродовж року	
11.	Активізувати рекламу набору у ДЮСШ на офіційних онлайн-платформах органів влади, закладів освіти та соцмережах.	упродовж року	
12.	Створити комфортні умови для батьків під час тренувань, облаштувавши зони відпочинку.	упродовж року	
13.	Залучати батьків до участі у Батьківській раді та житті школи.	щомісячно	
14.	Організовувати сімейні фізкультурно-спортивні заходи з активною участю вихованців та їхніх родин	раз на рік	
15.	Створити програму співпраці з освітніми закладами для організації спільних фізкультурно-оздоровчих, спортивних та агітаційних заходів.	упродовж року	
16.	Залучити школярів і педагогів загальноосвітніх шкіл до участі в організації та проведенні змагань у ролі спортивних волонтерів.	упродовж року	
17.	Посилювати партнерські зв'язки з освітніми закладами для надання в оренду спортивних приміщень (спортивних, тренажерних, танцювальних залів).	упродовж року	
18.	Організовувати показові виступи у навчальних закладах із залученням учнів для популяризації спорту та здорового способу життя	упродовж року	
19.	Систематично проводити моніторинг стану фізичної підготовленості вихованців	упродовж року	Оптимізація відбору обдарованих спортсменів для подальшого розвитку їхньої
20.	Організувати систему проведення регулярних щотижневих внутрішніх змагань	упродовж року	
21.	Залучати до тренувальних занять селекціонерів спортивних клубів, викладачів спортивних	один раз на місяць	

	коледжів, закладів вищої освіти спортивного профілю		спортивної майстерності
22.	Залучати вихованців до суддівства спортивних змагань різного рівня	упродовж року	
23.	Залучати медичних працівників до проведення з вихованцями інформаційно-просвітницьких заходів щодо здорового способу життя та основ гігієни.	упродовж року	Поширення знань про охорону здоров'я, здоровий спосіб життя та основи гігієни
24.	Забезпечити постійний процес агітації та пропаганди серед вихованців з метою дотримання правил здорового способу життя.	упродовж року	
25.	Організувати облаштування та прибирання місць для тренувань із активною участю вихованців у цьому процесі.	упродовж року	
26.	Встановити ефективну співпрацю з медичними закладами для проведення функціональної діагностики вихованців.	1 раз на тиждень	
27.	Гарантувати якісну роботу медичного персоналу для медичного супроводу тренувальної та змагальної діяльності, а також контролю за станом здоров'я вихованців.	упродовж року	
28.	Ідентифікувати та обґрунтувати можливі джерела додаткового фінансування, зокрема через платні послуги та залучення спонсорів.	упродовж року	Удосконалення матеріально-технічної бази та обладнання шляхом залучення додаткових фінансових ресурсів
29.	Покращити спортивну базу, технічні споруди, обладнання та інвентар шляхом проведення ремонтних робіт та оновлення матеріально-технічної оснащеності.	упродовж року	
30.	Створити сприятливі умови для систематичного підвищення кваліфікації тренерів-викладачів відповідно до затвердженого графіка.	упродовж року	Організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації тренерів-викладачів
31.	Сприяти активній участі тренерів-викладачів у наукових та науково-практичних заходах (конференції, семінари, круглі столи) для обміну досвідом та отримання нових знань	упродовж року	

З метою реалізації комплексно-цільової програми нами розроблено план роботи дитячо-юнацької спортивної школи на навчальний рік (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

## План роботи дитячо-юнацької спортивної школи на навчальний рік

№зп	Заходи	Термін проведення	Відповідальний
Організаційна робота			
1.	Розробити плани співпраці ДЮОШ, з закладами освіти	вересень	директор

## Продовження табл. 3.3

2.	Провести відбір і добір учнів відділень в: а) групи початкової підготовки; б) групи попередньої базової підготовки.	вересень	тренери-викладачі
3.	Провести атестацію тренерсько-викладацького складу і затвердити тарифікаційне навантаження	вересень	директор, заступник директора
4.	Скласти і затвердити розклад занять відділень	вересень січень	методист
5.	Затвердити планову документацію тренерського складу: річні плани, плани виховної роботи, робочі плани та інше	вересень	директор, методист
6.	Затвердити списки груп: а) попередньої базової підготовки; б) початкової підготовки	вересень – жовтень	директор, методист
7.	Всім працівникам школи пройти медичний огляд	згідно графіка міської лікарні	мед. сестра
8.	Відвідувати загальноосвітні школи з метою відбору учнів, нагляду за успішністю та дисципліною, спортивною підготовкою юних	протягом року	тренери-викладачі
9.	Оновити наочну агітацію спортивної школи	протягом року	тренери-викладачі, методист
10.	Організувати бесіди, спортивні змагання з вихованцями	протягом року	тренери-викладачі
Навчально-методична робота			
1.	Проводити тренувальні заняття	протягом року	тренери-викладачі
2.	Переглянути вступні та перехідні нормативи згідно з програмами з видів спорту	вересень	директор
3.	Прийняти іспити: вступні перехідні.	вересень	директор, тренери-викладачі,
4.	Організувати роботу над банками даних: -обдарованих вихованців; -перспективних вихованців.	вересень	заступник директора, тренери-викладачі
5.	З метою надання методичної допомоги молодим тренерам – викладачам проводити консультації	протягом року	директор, методист
6.	Придбати методичну літературу, необхідну для роботи тренерів-викладачів, українською мовою	протягом року	методист

Виховна робота			
1.	Скласти план виховної роботи в навчальних групах	вересень	директор, тренери-викладачі,
2.	Провести батьківські збори	щомісяця	директор, тренери-викладачі,
3.	Провести в групах бесіди за темами: — «За здоровий спосіб життя» — «День фізичної культури та спорту». — «Куріння, алкоголь – загроза здоров'ю». — «Протипожежна безпека у школі». — «СНІД –проблема суспільства чи особистості». — «Державні символи України, їх історія та значення». : «Юні патріоти – майбутнє України», «Україна — єдина країна», «Вчимось бути добрими людьми», — «Що слід робити у разі пожежі». — «Україна – незалежна держава».	протягом року згідно планів виховної роботи	тренери-викладачі
4.	Висвітлювати в ЗМІ досягнення ДЮСШ та на шкільному стенді досягнення спортсменів ДЮСШ	протягом року	заступник директора
5.	Проведення оздоровлення у літній період	квітень-травень	директор
6.	Проведення зборів з вихованцями по відділеннях: — підготовка до змагань — аналіз результатів участі у змаганнях	протягом року	тренери-викладачі
7.	Підтримувати постійний зв'язок з батьками, вчителями	протягом року	тренери-викладачі
8.	Залучити вихованців школи до громадсько-корисної роботи: — брати участь в організації змагань та їх проведенні у школах району; — організувати роботу з благоустрою школи, ремонту інвентарю та спортивного обладнання.	протягом року	тренери-викладачі

У плані роботи дитячо-юнацької спортивної школи на навчальний рік передбачені заходи за усіма розділами роботи, зокрема організаційної,

навчально-методичної, виховної, які сприятимуть оптимізації діяльності спортивної школи в сучасних умовах розвитку освіти.

У ході дослідження розроблена нами комплексно-цільова програма «Управління розвитком дитячо-юнацької спортивної школи» запропонована для експертизи 40 фахівцям сфери фізичної культури і спорту, педагогам, лікарям, тренерам-викладачам, керівникам освітніх закладів, які умовно поділені на 2 групи (теоретиків і практиків позашкільної освіти). Експертиза проводилася у формі анкетування, кожне з питань оцінювалося за п'ятибальною шкалою, де одиниця – нижчий бал, п'ять – вищий бал. Для проведення математико-статистичну обробки отриманих результатів опитування використовувались метод описової статистики, метод перевірки статистичних гіпотез за критерієм знаків, метод експертних оцінок за розрахунком коефіцієнту конкордації, метод виявлення взаємозв'язків між досліджуваними показниками за розрахунком коефіцієнту рангової кореляції Спірмена та коефіцієнту конкордації.

Аналізі показників положення випадкової величини у рамках якої виступали характеристики середнього арифметичного ( $\bar{X}$ ), мода ( $M_0$ ) та медіана ( $M_e$ ) спостерігається їх приблизне співпадіння майже за всіма досліджуваними показниками (табл. 3.4). Це свідчить про наявність нормального розподілу оцінок експертів і вказує на достовірність результатів проведених досліджень.

Показники розподілу випадкової величини, які представлені дисперсією, стандартним відхиленням та коефіцієнтом варіації, свідчать про незначну варіативність оцінок в групі експертів першої групи (від 0,1% до 12%), та розходження думок в групі експертів другої групи (від 7% до 25%). Ці результати можна трактувати як узгодженість думок експертів обох груп.

Таблиця 3.4

## Результати оцінки експертів

Критерії оцінювання (n=7)	Експертна група	$\bar{X} \pm m$	Mo	Me	D	$\sigma$	v
Забезпечити умови для всебічного розвитку, оздоровлення та активного відпочинку дітей і молоді	1 група	4,7±0,06	5	5	0,46	0,87	12%
	2 група	4,5±0,23	5	5	0,10	0,02	0,3%
Збільшити кількість вихованців через розвиток самореалізації, формування здорових звичок і підготовку спортсменів резерву	1 група	4,9±0,02	5	5	0,19	0,38	7%
	2 група	4,8±0,4	5	5	0,12	0,34	8%
Встановлення та розвиток співпраці із закладами освіти	1 група	3,7±0,43	4	4,4	0,38	0,15	31%
	2 група	4,8±0,23	5	5	0,30	0,32	12%
Оптимізація відбору обдарованих спортсменів для подальшого розвитку їхньої спортивної майстерності	1 група	4,4±0,43	5	4	0,25	0,12	28%
	2 група	4,5±0,18	5	5	0,26	0,37	8%
Поширення знань про охорону здоров'я, здоровий спосіб життя та основи гігієни	1 група	4,0±0,33	4	4	0,81	0,76	27%
	2 група	4,5±0,22	5	5	0,17	0,32	13%
Удосконалення матеріально-технічної бази та обладнання шляхом залучення додаткових фінансових ресурсів	1 група	4,3±0,26	5	5	0,55	0,72	20%
	2 група	4,8±0,14	5	5	0,32	0,53	11%
Організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації тренерів-викладачів	1 група	4,7±0,35	5	5	0,43	0,50	16%
	2 група	4,7±0,24	5	5	0,47	0,17	15%

1 група: теоретики (n=20)

2 група: практики (n=20)

Згідно з таблицею 3.4, показники репрезентативності думок експертів, визначені через помилку репрезентативності, є прийнятними та не перевищують 10% від середніх значень. Це дозволяє впевнено провести порівняльний аналіз висловлень двох груп експертів: 1 – думка теоретиків та 2 – думка практиків. Для цього було застосовано непараметричний критерій знаків, призначений для рівнозначних вибірок.

Під час дослідження виявлено нормальний розподіл випадкових величин, хоча для використання критерію знаків це не є обов'язковою умовою. Також встановлено достовірні відмінності між результатами опитування обох груп. Відповідно до таблиці Ван дер Вардена, інтервал достовірності становить (1–7). Отримане значення ( $z = 5$ ) знаходиться в межах цього

інтервалу, що підтверджує наявність значущих відмінностей в оцінках двох груп експертів ( $p > 0,01$ ). Водночас слід відзначити, що не було зафіксовано жодного негативного значення показника  $z$  ( $z = 0$ ), що свідчить про вищу оцінку експертів першої групи порівняно з оцінками другої.

Отримані результати підтверджують ефективність розробленої програми та організаційних заходів, спрямованих на удосконалення діяльності дитячо-юнацької спортивної школи. Загальний середній бал, виставлений обома групами експертів за всіма параметрами програми, становить 4,6 із 5 можливих, що свідчить про високу задоволеність і позитивну оцінку запропонованих заходів.

Найсуттєвіший вплив на розвиток спортивної школи матиме реалізація таких завдань, як «Забезпечити умови для всебічного розвитку, оздоровлення та активного відпочинку дітей і молоді», «Збільшити кількість вихованців через розвиток самореалізації, формування здорових звичок і підготовку спортсменів резерву», «Організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації тренерів-викладачів».

За оцінкою експертів, найменш значущий вплив на розвиток спортивної школи матиме вирішення завдань «Встановлення та розвиток співпраці із закладами освіти» та «Поширення знань про охорону здоров'я, здоровий спосіб життя та основи гігієни».

Таблиця 3.5

Рівень узгодженості думок експертів (коефіцієнт конкордації)

Критерії оцінювання (n=7)	Оцінка теоретиків, бали (n =20)	Оцінка практиків, бали (n =20)
Забезпечити умови для всебічного розвитку, оздоровлення та активного відпочинку дітей і молоді	93	99
Збільшити кількість вихованців через розвиток самореалізації, формування здорових звичок і підготовку спортсменів резерву	96	98
Встановлення та розвиток співпраці із закладами освіти	77	95
Оптимізація відбору обдарованих спортсменів для подальшого розвитку їхньої спортивної майстерності	86	94

Поширення знань про охорону здоров'я, здоровий спосіб життя та основи гігієни	78	92
Удосконалення матеріально-технічної бази та обладнання шляхом залучення додаткових фінансових ресурсів	90	93
Організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації тренерів-викладачів	91	92
<b>Середнє значення (<math>\bar{X}</math>)</b>	<b>83,58</b>	<b>93,28</b>
$\sum_{i=1}^n \left( \left( \sum_{i=1}^m x_i \right) - \bar{x} \right)^2$	<b>3889</b>	<b>3934</b>
$W = \frac{\sum_{i=1}^n \left( \left( \sum_{i=1}^m x_i \right) - \bar{x} \right)^2}{m^2(n^3 - n)}$	<b>0,75</b>	<b>0,73</b>
<b>p</b>	<b>&lt;0,01</b>	<b>&lt;0,01</b>

Для визначення узгодженості думок експертів було проведено розрахунок коефіцієнта конкордації. Експерти висловили свої оцінки за рядом досліджуваних показників. Серед науковців та практиків спостерігається висока ступінь узгодженості щодо застосування розробленої комплексно-цільової програми «Управління розвитком дитячо-юнацької спортивної школи», що підтверджується коефіцієнтами конкордації  $W = 0,73$  та  $W = 0,71$  відповідно, при рівні значущості  $p > 0,01$ . У всіх групах значення коефіцієнта конкордації перевищують критичне ( $W \geq W_{гр}$ ) згідно з таблицею 3.4. Це свідчить про високий рівень узгодженості думок експертів у кожній групі та підтверджує достовірність проведеної експертизи.

Для визначення ступеня узгодженості думок експертів обох груп та виявлення взаємозв'язку між їх оцінками було виконано кореляційний аналіз за допомогою рангової кореляції Спірмена. Результати аналізу наведені у таблиці 3.6. Значення коефіцієнта рангової кореляції склало  $\rho = 0,97$  при  $p > 0,001$ , що дає підстави стверджувати про високу узгодженість думок експертів.

Таблиця 3.6

## Рівень узгодженості думок експертів

Критерії оцінювання (n=7)	$\bar{X}$ оцінка теоретиків (n =20)	$\bar{X}$ оцінка практиків (n =20)
Забезпечити умови для всебічного розвитку, оздоровлення та активного відпочинку дітей і молоді	4,7	4,9
Збільшити кількість вихованців через розвиток самореалізації, формування здорових звичок і підготовку спортсменів резерву	4,8	5
Встановлення та розвиток співпраці із закладами освіти	3,9	4,7
Оптимізація відбору обдарованих спортсменів для подальшого розвитку їхньої спортивної майстерності	4,3	4,8
Поширення знань про охорону здоров'я, здоровий спосіб життя та основи гігієни	3,8	4,7
Удосконалення матеріально-технічної бази та обладнання шляхом залучення додаткових фінансових ресурсів	4,5	4,8
Організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації тренерів-викладачів	4,6	4,6
<b>Середнє значення (<math>\bar{X}</math>)</b>	<b>4,42</b>	<b>4,81</b>
$\rho = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n (x_i - y_i)^2}{n(n^2 - 1)}$	<b>0,97</b>	
<b>p</b>	<b>&lt;0,001</b>	

Схожість думок експертів обох груп свідчить про ефективність проведених експертиз щодо застосування розробленого комплексу організаційних заходів для вдосконалення діяльності дитячо-юнацької спортивної школи та вказує на тісний взаємозв'язок між позиціями опитаних експертів обох груп.

В рамках дослідження було опитано учнів Валківської дитячо-юнацької спортивної школи «Спорт для всіх» Валківської міської ради Харківської області та їхніх батьків з метою вивчення їхнього ставлення до власного здоров'я, активності в оздоровчих і рухових заняттях, а також участі в спортивних тренуваннях у їхній спортивній школі. Отримані результати свідчать, що 92 % вихованців та 85 % їхніх батьків вважають здоровий спосіб

життя модним трендом, що служить для них мотивацією до ведення здорового і активного способу життя.

Серед ключових чинників, що, на думку вихованців спортивних шкіл, впливають на збереження здоров'я, першочергове значення має оптимальний руховий режим (38%), далі – режим навчання і відпочинку (30%), відсутність шкідливих звичок (22%) та раціональне харчування (10%). Водночас батьки вважають найсуттєвішими для здоров'я відсутність шкідливих звичок (29%) та оптимальний руховий режим (32%), тоді як раціональне харчування (20%) і режим навчання і відпочинку (19%) мають дещо менший вплив (див. рис. 3.2).

Зіставлення цих даних свідчить, що і діти, і їхні батьки визнають оптимальний руховий режим найважливішим фактором для підтримання здоров'я, що вказує на високий рівень обізнаності населення щодо користі фізичної активності та усвідомлений підхід до організації свого дозвілля і способу життя.

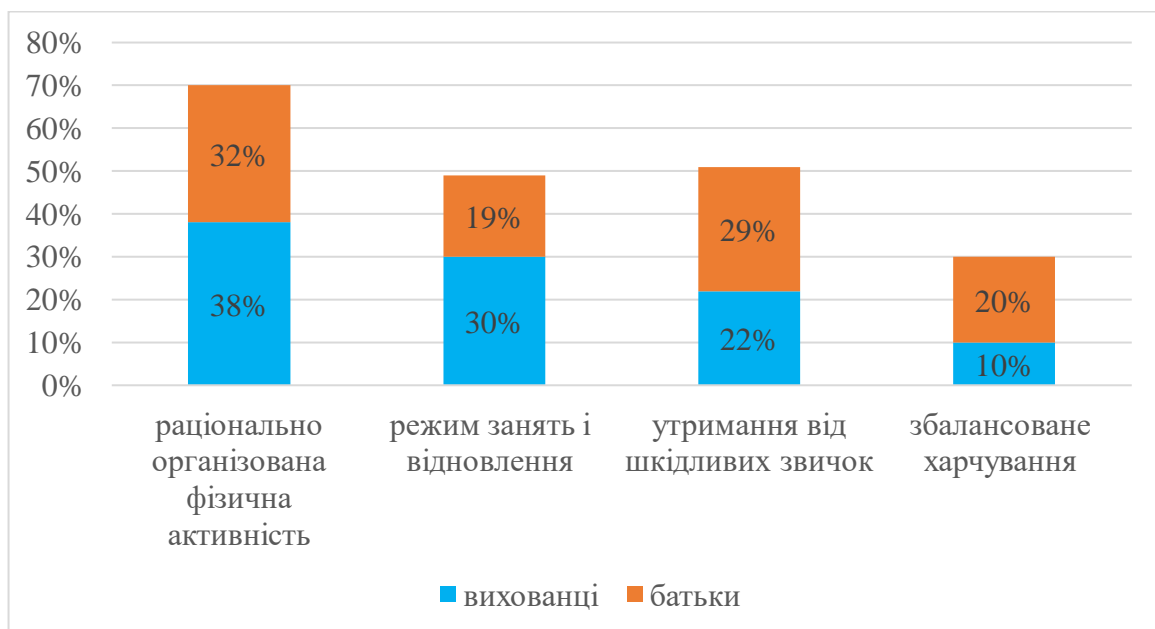


Рис. 3.2. Фактори, що, за переконанням вихованців спортивної школи (n=100) та їхніх батьків (n=100), сприяють збереженню здоров'я

Головною метою відвідування спортивної школи для вихованців є гармонійний розвиток, що включає прагнення до привабливої фігури та покращення фізичних здібностей – так вважають 55% опитаних. Для 21% основним мотивом є прагнення зберегти здоров'я, а 19% прагнуть здобути видатні спортивні досягнення. Ще 5% вихованців займаються в спортивній школі за порадою друзів. (рис. 3.3.).

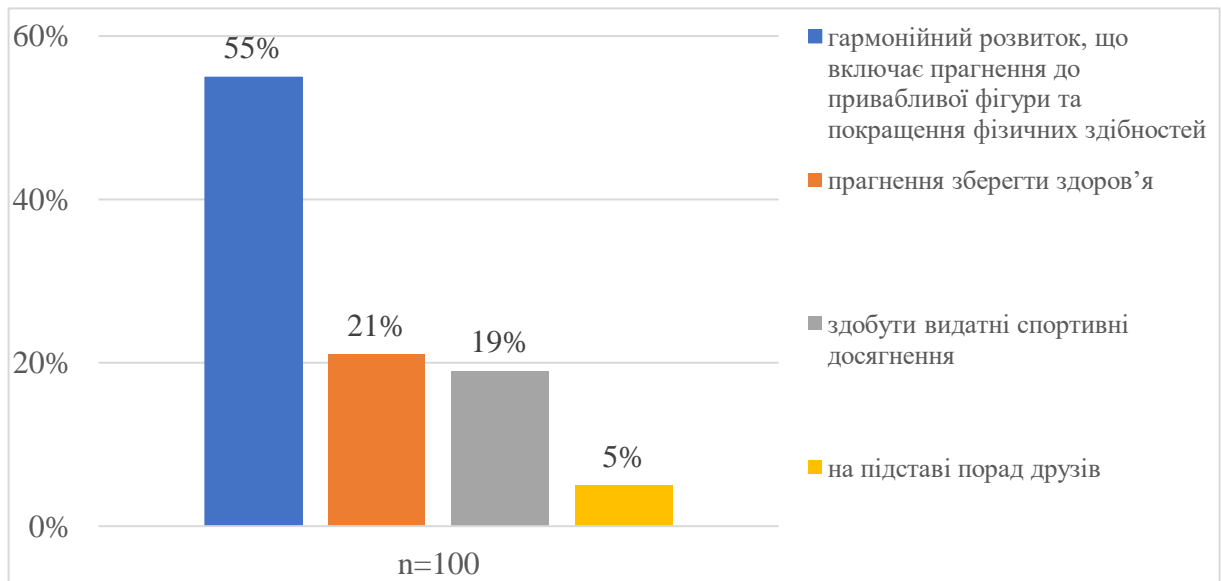


Рис. 3.3. Головні мотиви, за якими вихованці відвідують заняття в спортивній школі (n=100)

На запитання «Чи приділяє ваша спортивна школа достатню увагу збереженню здоров'я, формуванню навичок здорового способу життя та організації активного дозвілля?» 95% вихованців відповіли «так», тоді як 5% обрали варіант «ні». Серед батьків 89% також підтримали позитивну відповідь, а 11% висловили негативну думку.

Під час опитування вихованців спортивної школи було визначено фактори, які, на їх думку, перешкоджають іншим дітям (одноліткам/однокласникам) систематично займатися фізичною культурою і спортом (рис.3.4.), серед них: брак звички до регулярних занять (52%), скрутне матеріальне становище (20%), апатія та відсутність мотивації (13%), недостатнє технічне забезпечення для занять (10%), дефіцит часу (5%).

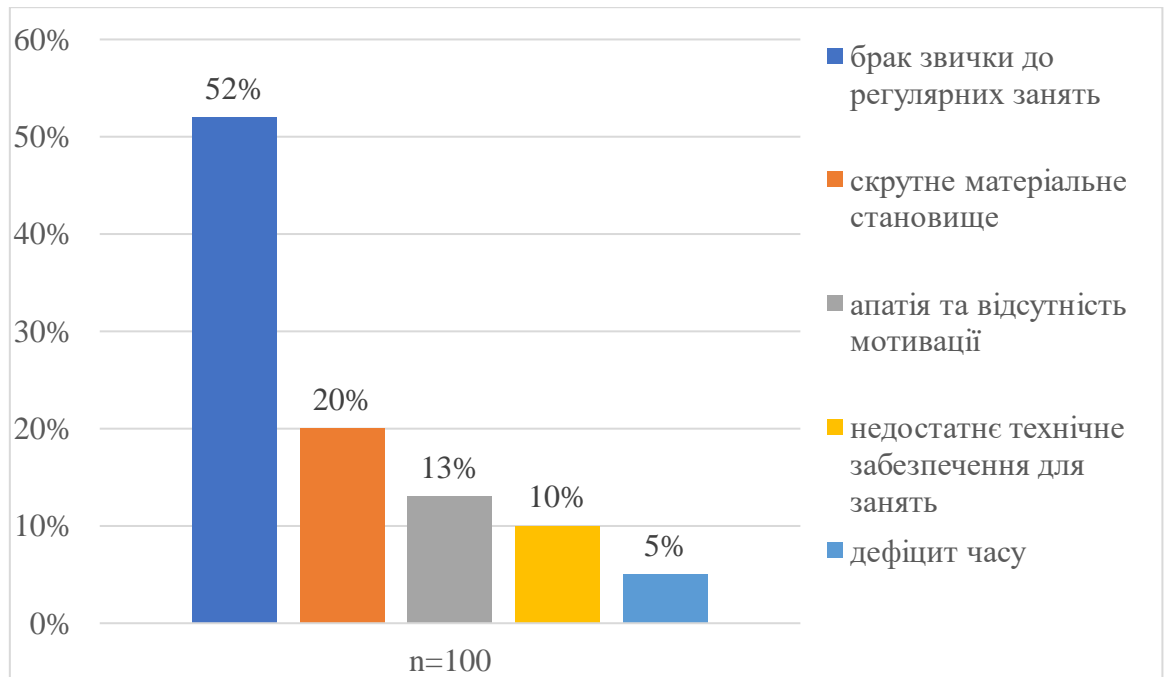


Рис. 3.4. Причини, що ускладнюють регулярні заняття фізичною культурою і спортом для людини (n=100)

Проведене опитування показало, що більшість респондентів (68%) задоволені роботою спортивної школи, в якій займаються, в частині організації спортивних заходів і активного відпочинку для дітей і молоді громади. Приблизно кожен п'ятий (22%) вважає, що варто розширити спектр фізкультурно-спортивних послуг, у тому числі платних, а також збільшити кількість відділень. Ще 10% учасників опитування відмітили, що спортивна школа недостатньо відповідає запитам громади й потребує більш активного розвитку для залучення дітей та молоді до занять спортом.

Опитані респонденти відзначили, що на мотивування дітей і молоді займатися спортом у спортивній школі найбільше впливають такі чинники: безкоштовний та легкий доступ до спортивних секцій (30%), регулярна організація масштабних спортивних подій (23%), підвищення статусу різних видів спорту (20%), створення нових спортивних об'єктів (14%) і популяризація здорового способу життя (13%). (див. рис. 3.5).

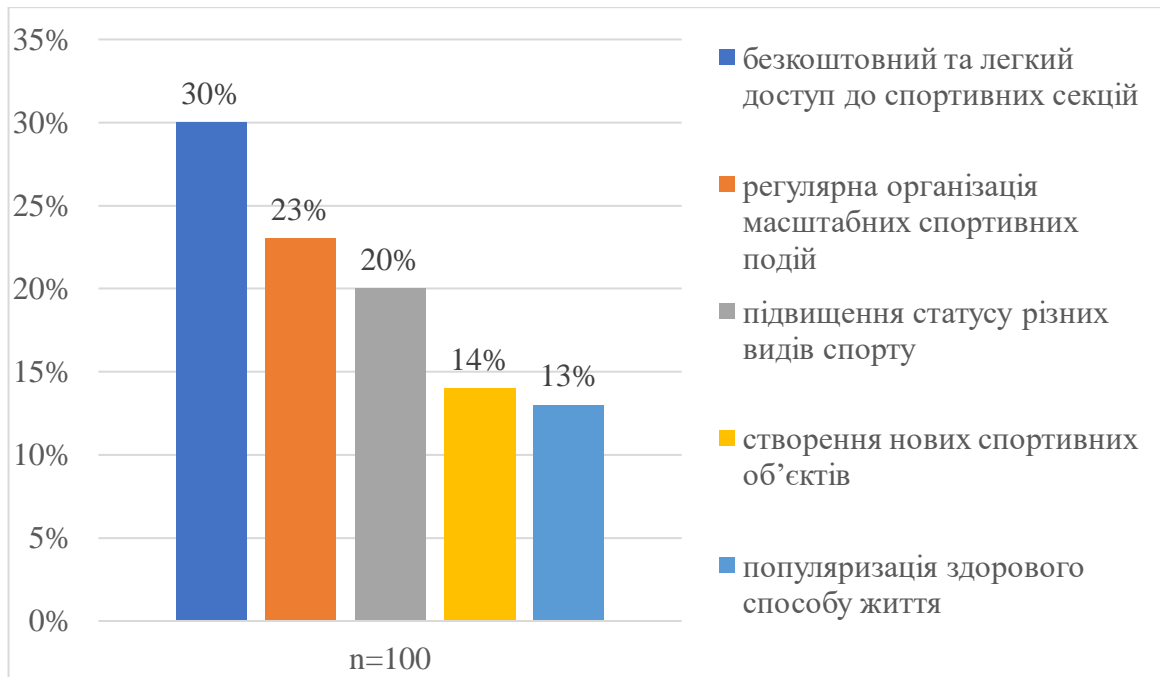


Рис. 3.5. Фактори, що визначають рівень зацікавленості дітей і молоді у відвідуванні спортивної школи та участі у фізичній активності (n=100)

На питання «Що стало основною причиною вибору саме цієї спортивної школи?» 40% респондентів відповіли, що зробили вибір через відсутність альтернатив у місті, 30% – через улюблений вид спорту, 15% зазначили, що прийшли за рекомендацією тренера, 10% обрали школу через її престиж і популярність, а 5% – через зручне розташування.

Щодо позитивних аспектів спортивної школи, вихованці найбільше цінують професіоналізм тренерського колективу (60%), спортивні досягнення і перемоги учнів (28%) та належні матеріально-технічні умови для занять (12%). Більшість вихованців (92%) також відзначають дружню і теплу атмосферу в колективі, що служить додатковою мотивацією для регулярного відвідування навчально-тренувальних занять.

Вихованці спортивної школи вказують на кілька проблемних аспектів, серед яких найпоширенішими є недостатня мотиваційна система заохочень (42%), недолік інформаційної підтримки та реклами діяльності школи в Інтернет-просторі (38%), відсутність сучасного технічного оснащення для

проведення тренувань (10%) та обмежене фінансування, що ускладнює закупівлю обладнання й організацію поїздок на змагання (10%).

Сьогодні засоби масової інформації відіграють ключову роль у формуванні думок та поширенні знань, існує велика кількість джерел, звідки люди отримують інформацію. За словами респондентів, найпопулярнішим засобом отримання даних про спорт і фізичну культуру є інтернет (53%), далі йде телебачення (37%), друковані видання займають третє місце (8%), а інші джерела використовують 2% опитаних.

Опитування також підтвердило, що як самі вихованці, так і їхні батьки визнають фізичну активність ключовим фактором у процесі всебічного розвитку та підтримки здоров'я. Крім того, вони відзначають важливу роль спортивної школи, до якої належать, у формуванні їхніх особистісних якостей. Аналізуючи відповіді респондентів, можна зробити висновок, що дитячо-юнацька спортивна школа виконує низку ключових завдань, важливих як для суспільства, так і для розвитку особистості, зокрема:

- підтримка здоров'я дітей та молоді та протидія негативним соціальним явищам через заняття фізичною культурою і спортом;
- поширення фізичної культури і спорту серед молодого покоління, формування сталого інтересу і мотивації до регулярної фізичної активності;
- підвищення рівня підготовки кваліфікованих спортсменів, здатних гідно представляти свій район, місто, область і країну на провідних міжнародних змаганнях;
- удосконалення і модернізація матеріально-технічної бази для занять фізичною культурою і спортом;
- оптимізація процесу підготовки кваліфікованих спеціалістів у сфері фізичної культури і спорту;
- застосування сучасних методик організації фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності.

Дослідження виявило, що для удосконалення системи управління дитячо-юнацькою спортивною школою існують організаційні резерви як у

сфері управління, так і серед виконавців. Більшість заходів щодо оптимізації пов'язана з впорядкуванням та поліпшенням різних складових системи управління, а також із пошуком ефективніших способів забезпечення ресурсами цих складових. Особливу увагу слід приділити більш детальному вивченню процесів колективної роботи, включаючи обговорення проблем і спільне прийняття рішень, а також індивідуальним виконавчим діям керівника. Успішність впровадження цих заходів значною мірою залежить від ставлення працівників спортивної школи до своєї роботи та рівня їх компетентності.

Для підвищення ефективності управління дитячо-юнацькою спортивною школою необхідно системно вдосконалювати управлінські процеси, акцентуючи увагу на колективній взаємодії та професійному розвитку персоналу, що сприятиме оптимальному використанню ресурсів і досягненню кращих результатів.

### Висновки до розділу 3

1. За результатами проведеного дослідження визначено ключові організаційно-управлінські умови розвитку дитячо-юнацької спортивної школи, серед яких відзначено матеріально-технічну базу, кадровий потенціал, фінансове, організаційне, інформаційне та нормативно-правове забезпечення. Для ефективного функціонування закладу необхідно дотримуватися встановлених державою стандартів і норм. Важливим фактором успішної роботи є високий рівень професіоналізму керівника та налагоджений управлінський механізм.

2. Для комплексної оцінки ефективності діяльності дитячо-юнацької спортивної школи слід орієнтуватися на критерії, передбачені чинним законодавством, такі як кількість залученої молоді до занять фізичною культурою і спортом, стан матеріально-технічної бази, показники здоров'я

вихованців, спортивні досягнення на різних рівнях змагань, кваліфікація тренерського складу, а також рівень інформаційного супроводу, включно з пропагандою та рекламою. При цьому важливо враховувати зовнішні чинники, зокрема політичні, економічні, соціальні та культурні умови.

3. Дослідження показало, що серед головних можливостей для розвитку дитячо-юнацької спортивної школи, на думку спеціалістів, є позитивний імідж закладу, його конкурентоспроможність на ринку фізкультурно-спортивних послуг, популяризація здорового способу життя та зміни в законодавстві. Це створює умови для підвищення впізнаваності бренду школи, що приваблюватиме нових вихованців і їхніх батьків на навчально-тренувальні та оздоровчі заняття, у тому числі на платні послуги, дозволені чинним законодавством.

4. Найбільшими загрозами для діяльності спортивної школи експерти вважають підвищення рівня смертності населення, епідемії та карантинні обмеження, політичну нестабільність, зниження доходів населення та зменшення популярності окремих видів спорту, представлених у школі

5. У рамках дослідження було розроблено стратегії розвитку дитячо-юнацької спортивної школи, які враховують її сильні і слабкі сторони, а також можливості та загрози. Запропонована модель управління розвитком включає головну мету та чотири взаємопов'язані блоки: організаційний, інформаційний, нормативно-правовий та ресурсний. Ці блоки тісно взаємодіють між собою через інформаційні канали, що забезпечує безперервний обмін даними всередині школи і сприяє ефективній реалізації поставлених завдань. Для досягнення успіху важливо наповнювати всі канали необхідною і актуальною інформацією.

6. Аналіз наукових джерел та статистичних матеріалів вказує на необхідність розробки комплексної цільової програми управління розвитком дитячо-юнацької спортивної школи. В результаті було створено програму з визначенням основних стратегічних цілей, конкретних заходів та строків їх реалізації. Головна мета програми полягає у підвищенні ефективності роботи

спортивної школи в сучасних умовах. Серед ключових завдань – забезпечення оптимальних умов для гармонійного виховання, фізичного розвитку й оздоровлення дітей, розширення контингенту вихованців, підтримка здорового способу життя, підготовка резерву спортсменів, встановлення партнерських зв'язків із навчальними закладами, вдосконалення відбору талановитих спортсменів, підвищення рівня знань з охорони здоров'я, а також модернізація матеріальної бази й кваліфікаційне зростання тренерського складу.

7. За оцінкою експертів, найбільший вплив на розвиток спортивної школи матиме реалізація завдань, пов'язаних із створенням сприятливих умов для всебічного розвитку та оздоровлення дітей, збільшення чисельності вихованців для їх саморозвитку та формуванням навичок здорового способу життя, а також підготовкою і підвищенням кваліфікації тренерів. Водночас меншою мірою, на думку фахівців, вплинуть такі заходи, як налагодження співпраці з навчальними закладами та поширення знань про здоровий спосіб життя і гігієну.

## ВИСНОВКИ

1. Дослідження показало, що в українському суспільстві поки що відсутні стійкі традиції мотивації дітей та молоді до систематичних занять спортом. Це є важливим викликом, оскільки активна фізична діяльність сприяє не лише зміцненню фізичного та соціального здоров'я, а й формуванню здорового способу життя та розвитку творчого потенціалу молодого покоління. В таких умовах розвиток дитячо-юнацького спорту і заохочення рухової активності в навчальних і позашкільних закладах потребують першочергової уваги в рамках державної гуманітарної політики. Такий підхід дозволить забезпечити регулярну фізичну активність для кожної дитини в процесі навчання, створити сприятливі умови для змістовного дозвілля та максимально розкрити індивідуальні здібності молоді. Важливо також оновити методи залучення дітей до регулярних спортивних занять і посилити інформаційно-просвітницьку роботу, спрямовану на популяризацію фізичної культури через різноманітні канали комунікації. Окрім цього, необхідно удосконалити систему підготовки як провідних спортсменів, так і резерву для національних збірних команд, щоб забезпечити високий рівень спортивної майстерності та стабільний розвиток галузі.

2. Правове та нормативне регулювання дитячо-юнацького спорту спрямоване на виконання державних завдань, які передбачають створення оптимальних умов для всебічного розвитку, зміцнення здоров'я, організації корисного дозвілля, самореалізації дітей і молоді, а також на формування навичок здорового способу життя. Важливою складовою цього процесу є підготовка спортсменів резерву для подальшого залучення до професійного спорту. Реалізація цих завдань забезпечується через низку нормативно-правових актів, серед яких основне місце займають положення Конституції України, діючі закони, а також спеціалізовані накази, регламенти, інструкції та програми. Ці документи регламентують діяльність позашкільних

спортивних закладів і визначають механізми організації фізичного виховання та спортивної роботи з дітьми і молоддю

3. Сучасне управління дитячо-юнацькими спортивними школами характеризується низкою особливостей, які зумовлені змінами в системі освіти та державного управління. Серед них – перехід до нових форм власності та підпорядкування в умовах децентралізації; пошук додаткових ресурсів через надання платних послуг; активне впровадження цифрових технологій для організації навчально-тренувального процесу, у тому числі в онлайн-форматі; а також орієнтація на компетентнісні підходи, що підвищують ефективність підготовки спортсменів.

4. В рамках дослідження було проведено детальний аналіз функціонування дитячо-юнацької спортивної школи, визначено основні критерії її оцінювання, ідентифіковано сильні та слабкі сторони, а також виявлено можливі шанси для розвитку і потенційні загрози. На базі отриманих результатів створено управлінську модель розвитку закладу, а також розроблено комплексну цільову програму з конкретними заходами для її реалізації. Експертна оцінка підтвердила доцільність та ефективність запропонованих рішень, що свідчить про високу ступінь узгодженості позицій спеціалістів у цій сфері.

5. Рецензія експертів на комплексну цільову програму щодо ефективного керування діяльністю дитячо-юнацької спортивної школи вказала на її високу результативність та відповідність актуальним потребам. Середній бал оцінювання склав 4,6 із 5 можливих, що свідчить про позитивне сприйняття програми фахівцями. Висока ступінь консонансу у думках експертів підтверджується статистичним аналізом: коефіцієнт рангової кореляції становить  $\rho = 0,97$  при  $p > 0,001$ , що гарантує достовірність і надійність проведеного експертного оцінювання.

6. Спортивні школи відіграють важливу роль у суспільстві, що підтверджується результатами дослідження: 92% дітей, які займаються у дитячо-юнацьких спортивних школах, та 85% їхніх батьків сприймають

здоровий спосіб життя як сучасну тенденцію і значущий мотиватор для підтримки активності та доброго самопочуття. Опитування показало, що більшість респондентів – як діти (38%), так і батьки (32%) – вважають регулярну фізичну активність основою для збереження здоров'я.

Окрім рухової активності, респонденти також звертають увагу на важливість правильного режиму навчання й відпочинку, збалансованого харчування та відсутності шкідливих звичок, хоч між думками дітей і дорослих спостерігаються певні відмінності щодо пріоритетів. Загалом, отримані результати свідчать про високий рівень усвідомлення населенням значущості фізичної культури та свідомий підхід до організації свого способу життя, що створює сприятливі умови для подальшого розвитку дитячо-юнацького спорту та формування здорового суспільства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арефьев В. Г. Здоров'я підлітків і рухова активність. *Спортивний вісник Придніпров'я*. 2011. № 2. С. 70-85.
2. Андреева О., Ковальова Н. Характеристика чинників, що лімітують впровадження позакласної роботи з фізичного виховання у старшій школі. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*. Київ : НУФВСУ, 2013. №2. С. 45-53.
3. Бех І. Д. Програма українського патріотичного виховання дітей та учнівської молоді, 2014. 29 с.
4. Благій О.Л. Рекреативні заняття як чинник формування дозвільної культури. *Спортивний вісник Придніпров'я*. 2008. №1. С. 3-7.
5. Боднар І. Оцінювання рівня фізичної підготовленості учнів старших класів з урахуванням показників фізичного розвитку. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту*. 2016. №6. С. 9–17.
6. Бондар А. С., Томанек М. Менеджмент позашкільних навчальних закладів фізкультурно-спортивного напрямку. 2018. 156 с.
7. Бондар Т. С. Особливості організаційно-правових форм шкільних фізкультурно-спортивних клубів. *Слобожанський науково-спортивний вісник*, 2009. №3. С. 272-274.
8. Валківщина сьогодні / Валківська міська рада. URL: <https://valkyrada.gov.ua/valkivschina-sogodni-10-12-58-20-10-2021/>
9. Вареник О. М. Особливості організації і розвитку дитячо-юнацького спорту в різних країнах світу. *Слобожанський науково-спортивний вісник*, 2007. №12. С. 322-324.
10. Волков Л.В. Теорія і методика дитячого та юнацького спорту. К. : Олімпійська література, 2002. 294с.

11. Досягнення українських спортсменів як чинник патріотичного виховання студентської молоді: офіційний веб-сайт Бібліотеки електронних підручників e-Pidruchniki.com. URL : [http://e-pidruchniki.com/content/861\\_Dosyagnennya\\_ukrainskih\\_sportsmeniv\\_yak\\_chinni\\_k\\_patriotichnogo\\_vihovannya\\_styudentskoi\\_molodi.html](http://e-pidruchniki.com/content/861_Dosyagnennya_ukrainskih_sportsmeniv_yak_chinni_k_patriotichnogo_vihovannya_styudentskoi_molodi.html)

12. Іванова Л. Особливості профільного навчання з фізичної культури. *Фізичне виховання в школі*. 2004. № 1. С. 5–6.

13. Жданова О. М. , Чеховська Л. Я. Управління сферою фізичного виховання і спорту. Дрогобич : Коло, 2009. 224 с.

14. Жданова О. М. Управління фізичною культурою : навч. посібн. для фізкультур. вузів. Львів. 2007. 127 с.

15. Жданова О. М., Тучак А. М., Поляковський В. І., Котова І. В. Організація та методика оздоровчої фізичної культури і рекреаційного туризму. Луцьк : Вежа, 2003. 180 с.

16. Житарюк М. Г. Великий спорт і мас-медіа: Навч.-методич. посіб. Львів : Світ, 1991. 84 с.

17. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про фізичну культуру і спорт» та інших законодавчих актів України»: за станом від 17 листопада 2009 р. «1724-VI. Офіційний вісник України. 2009. № 97 С. 30-52.

18. Закон України «Про освіту»: за станом від 23 травня 1991 р. № 1060-XII. // Збірник основних нормативних актів про вищу освіту, наукову діяльність, підготовку та атестацію наукових кадрів / за ред. проф. М.І. Панова. Харків: Гриф, 2003. С. 6-37.

19. Закон України «Про позашкільну освіту» від 22.06.2000 р. № 1841-III // Відомості Верховної Ради України. 2000. № 46. С. 393.

20. Закон України «Про соціальні послуги» від 19.06.2003р. № 966 – IV // Верховної Ради України (ВВР). 2003. № 45. С. 358.

21. Закон України «Про соціальну роботу з дітьми та молоддю» // Верховної Ради України (ВВР). 2001. № 42. С. 213.

22. Закон України «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні» від 05.02.1993р. № 2999 – XII // Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1993. № 16. С. 167.

23. Запорожанов В. А. Контроль в спортивному тренуванні. Київ : Здоров'я, 1998. 141 с.

24. Звіт Департаменту у справах молоді та спорту Харківської обласної державної адміністрації за формою № 2-ФК «Звіт з фізичної культури і спорту» за 2018, 2019 рр. / Офіційний сайт Департаменту у справах молоді та спорту Харківської обласної державної адміністрації. URL: <http://gusms.kharkivoda.gov.ua/>.

25. Костенко М. П. та ін. Законодавче та нормативно-правове забезпечення розвитку спорту вищих досягнень в Україні. Актуальні проблеми фізичної культури і спорту : Зб. наук. праць. К.: Науковий світ, 2003. Ювілейний випуск. С. 12-17.

26. Левадня С. О. Финансовое обеспечение специализированных учебных заведений спортивного профиля. Матеріали Всеукр. наук-практ. конф. «Сучасні наукові досягнення – 2008», 2008. С. 201-205.

27. Наказ Міністерства освіти і науки України №17 від 05.01.2021 р. «Про затвердження Типової освітньої програми позашкільного освітнього закладу» / Міністерство освіти і науки України. 2021. 4 с.

28. Наказ "Про затвердження Положення про організацію фізичного виховання і масового спорту в дошкільних, загальноосвітніх та професійно-технічних навчальних закладах України". режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0909-05>.

29. Національно-патріотичне виховання дітей та молоді: офіційний веб-сайт ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти» URL: <https://imzo.gov.ua/osvita/pozashkilna-osvita-ta-vihovna-robota/natsionalno-patriotichne-vihovannya-ditey-ta-molodi> (дата звернення: 14.04.202

30. Ніжевська Т. В. Теорія та методика дитячого та юнацького спорту як навчальна дисципліна у підготовці майбутнього фахівця з фізичної культури і спорту. *Теорія та методика фізичного виховання*. 2008. № 3. С. 10–12

31. Нестерова А. В. Особливості функціонування системи дитячо-юнацького спорту в Україні. *Молода спортивна наука України*. Львів : НФВ «Українські технології», 2007. С. 115-120.

32. Нестерова А. В. Правові аспекти розвитку дитячо-юнацького спорту в Україні. *Спортивний вісник Придніпров'я*, 2008. №1. С. 100-103.

33. Нестерова А. В. Фінансове та матеріально-технічне забезпечення розвитку дитячо-юнацького спорту в Україні. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту*. 2009. №7. С. 14-19.

34. Постанова "Про затвердження переліку типів позашкільних навчальних закладів і Положення про позашкільний навчальний заклад", режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/433-2001-п>.

35. Постанова "Про затвердження Державної цільовій соціальній програмі розвитку позашкільної освіти на період до 2014 року". Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/785-201>

36. Положення про дитячо-юнацьку спортивну школу : затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 05.11.2008 р. № 993. Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993-2008-%D0%BF>.

37. Положення про дитячо-юнацьку спортивну школу. / Кабінету Міністрів України. 2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993-2008-%D0%BF#Text>

38. Про затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020%D0%BF#Text>

39. Прокопенко І. Ф., Євдокимов В. І. Сучасні педагогічні технології в підготовці вчителів: навч. пос., 2008. 344 с.

40. Путятіна Г. М. Аналіз напрямків удосконалення діяльності спортивних шкіл. *Молода спортивна наука України* : зб. наук. пр. з галузі фіз. культури та спорту. Л., 2007. Вип. 11, т. 5. С. 314–317.

41. Реєстр визнаних видів спорту в Україні : Наказ Державної служби молоді та спорту України від 14.02.2012 року № 690 [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://scu.org.ua/179-perelk-vidv-sportu-wo-viznan-v-ukran.html>.

42. Родак С., Вацеба О. Актуальні питання діяльності спеціалізованих навчальних закладів резервного спорту. *Фізичне виховання, спорт і культура здоров'я у сучасному суспільстві* : зб. наук. пр. Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки / уклад. А. В. Цьось, С. П. Козіброцький. Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2009. № 2 (6). С. 28-32.

43. Ротерс Т. Т., Мазін В. М. Постановка проблеми організації виховного процесу в дитячо-юнацьких спортивних школах. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах* : Збірник наукових праць, Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2012. Випуск 24. С. 294–301.

44. Рубан Л. А. Діагностика та моніторинг стану здоров'я: начальний посібник. Харків: ХДАФК, 2022. 127 с.

45. Свириденко О.О. Формування здорового способу життя підлітків у дитячо-юнацькій спортивній школі. Збірник наукових праць Полтавського державного педагогічного університету імені В.Г. Короленка. 2007. Вип. 3–4 (55–56). С. 224–229.

46. Серєда Н. В. Характеристика маркетингової діяльності в системі дитячо-юнацьких спортивних шкіл. *Молода спортивна наука України*. 2010. №4. С.139-144.

47. Сітнікова Н.С. Система розвитку дитячо-юнацького і резервного спорту в Україні та його значення для соціального зростання держави. *Держава та регіони* : Зб. наук. праць. Запоріжжя : КПУ, 2013. С. 100-105.

48. Скринінгова оцінка адаптаційно-резервних можливостей дітей шкільного віку // ДУ «Інститут гігієни та медичної екології ім. О.М. Марзєєва НАМН України». Український центр наукової медичної інформації та патентно-ліцензійної роботи / Полька Н.С. с соавт. К., 2013. 22 с.

49. Спортивний комітет України : [електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.scu.org.ua/>.

50. Стадник С. О. Оптимізація управління діяльністю училищ фізичної культури України на основі програмно-цільового методу управління. *Молода спортивна наука України* : зб.наук.праць з галузі фізичного виховання, спорту і здоров'я людини. Вип.16: у 4-х т. Л.: ЛДУФК, 2012. Т. 4. С. 156-162.

51. Степанова І. В. Організаційно-методичні засади рекреаційно-оздоровчої рухової активності різних груп населення: навч. посібник. 2016. Дніпро: Інновація, 194 с.

52. Типова освітня програма закладу позашкільної освіти. / Міністерство освіти і науки України. 2021. 10 с.

53. Тихонова Н. В. Підготовка спортивного резерву в Україні у 2011-2012 рр. *Молода спортивна наука України*. 2014. Вип. 18, т. 1. С. 298-305.

54. Томенко О. А. Рівень рухової активності підлітків та шляхи його підвищення на основі використання заходів оздоровчо-рекреаційного спрямування. *Слобожанський науково-спортивний вісник*. 2013. №3. С. 19-24

55. Ціннісні орієнтири сучасної української школи. Презентація / Міністерство освіти і науки України. 2019. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/Serpneva%20conferentcia/2019/Presentation-Roman-Stesichin.pdf>

56. Чеховська Л. Я. Теоретичні основи управлінської праці фізкультурного керівника. *Проблеми активізації рекреаційно-оздоровчої діяльності населення*. 2002. С. 51-54.

57. Чеховська Л. Я. Система підготовки спортивного резерву в Україні як об'єкт наукового аналізу. *Фізичне виховання студентів*. 2012. № 5. С. 116-119.

58. Чеховська Л., Карпа І., Пасічняк В. Роль спортивних шкіл у розвитку видів спорту. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнарод. участю «Проблеми активізації рекреаційно-оздоровчої діяльності населення». Львів, 2008. С. 61-68.

59. Шинкарук О. А. Формування погляду на розвиток дитячо-юнацького спорту шляхом аналізу діяльності спортивних шкіл за 1996–2003 рр. *Теорія і методика фіз. вих. і спорту*. 2004. № 2. С. 65–69.

60. Шиян Б., Омельченко І. Нова програма фізичного виховання школярів: успіхи і невдачі. *Фізичне виховання в школі*. 2010. №2.С. 5-7.

61. Яременко Н.В. Дозвіллєзнавство : навчальний посібник, 2007. 460с.

62. American Academy of Pediatrics. Intensive training and sports specialization in young athletes. *Pediatrics*, 106 (1), 2000. P. 154-157.

63. Bayrnina I. I. The aftermath of early sports specialization for highly qualified swimmers. *Fitness Sports Review International*. 1992. P. 132 - 133.

64. Brustad R. J. Integrating socialization influences into the study of children's motivation in sport. *Journal of Sport and Exercise Psychology*. 1992. № 14. P. 59 - 77.

65. Corrado D. Cardiovascular pre-participation screening of young competitive athletes for prevention of sudden death: proposal for a common European protocol. Consensus Statement of the Study Group of Sport Cardiology of the Working Group of Cardiac Rehabilitation and Exercise Physiology and the Working Group of Myocardial and Pericardial Diseases of the European Society of Cardiology/ D. Corrado [et al.]. *Eur. Heart J*. 2005. 26. P. 516-524.

66. Cote J. The influence of the family in the development of talent in sport. *The Sport Psychologist*. 1999. № 13. P. 395 - 417.

67. Cote J., Hay J. Family influences on youth sport performance and participation. In J. M. Silva and D. Stevens (Eds.). *Psychological foundations of sport* Boston. M. A.: Allyn & Bacon, 2002. P. 503 -519.

68. Erickson K., Côté J., Hollenstein T., Deakin J. Examining coach–athlete interactions using state space grids: An observational analysis in competitive youth

sport. *Psychology of Sport and Exercise*. 2011, vol.12(6), pp. 645-654. doi:10.1016/j.psychsport.2011.06.006.

69. Friedmann G. *Le travail en miettes* [Nouv. édit. Re v. et augm]. 1964. 384 p.

70. Tomenko O. Olympic Values and Physical Education Programs for Students. XII Olympic Congress Contributions. Copenhagen, 2009. P. 591–592.

71. Weiss M. R. Motivational orientations in youths sports. *Advances in sport psychology* (2 edition) Champaign, IL: Human Kinetics, 2002. P. 101-183.

72. Wiersma L. D. Risks and benefits of youth sport specialization: Perspectives and recommendations. *Pediatric Exercise Science*. 2000. № 12. P. 13-22.

## ДОДАТКИ

### ДОДАТОК А

#### Експертний лист

Розробка пропозицій для оптимізації діяльності дитячо-юнацьких спортивних шкіл з урахуванням сучасних вимог системи освіти.

Експертна оцінка проводиться з метою визначення компетентної думки фахівців стосовно ефективності впровадження розроблених пропозицій для оптимізації діяльності.

#### Шановні експерти!

Проранжуйте пропозиції для оптимізації діяльності ДЮСШ, де 1 – найменший вплив, 5 – найбільший вплив.

№ п/п	Показники для оцінки	5	4	3	2	1
1.	Створення необхідних умов для гармонійного виховання, фізичного розвитку, повноцінного оздоровлення, змістовного відпочинку і дозвілля дітей та молоді					
2.	Збільшення кількості учнів, залучених до систематичних занять фізичною культурою і спортом, сприяння придбанню досвіду та вмінь з обраного виду спорту					
3.	Сприяння збільшенню кількості вихованців для їх самореалізації, набуття навичок здорового способу життя, підготовки спортсменів для резервного спорту					
4.	Вдосконалення системи відбору талановитих дітей і підлітків для подальшого підвищення їх спортивної майстерності					
5.	Налагодження співпраці з закладами освіти					
6.	Зміцнення матеріально-технічної бази та підвищення фінансування					
7.	Удосконалення відбору обдарованих спортсменів для подальшого підвищення їх спортивної майстерності					

**Особисті дані:**

Стать \_\_\_\_\_

Вік \_\_\_\_\_  
Освіта (вищий навчальний заклад) \_\_\_\_\_  
Вчене звання \_\_\_\_\_  
Вчений ступінь \_\_\_\_\_  
Місце роботи, посада \_\_\_\_\_  
Стаж роботи на посаді (в роках) \_\_\_\_\_  
Загальний стаж роботи за спеціальністю (в роках) \_\_\_\_\_  
Підпис \_\_\_\_\_

*Дякуємо за відповіді!*