

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

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЕКОНОМІКИ СПОРТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

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

на тему: **«ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЮСШ»**

здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Гордієнко Віталій Петрович

Науковий керівник: Тімашева О.В.
кандидат наук з фізичного виховання і спорту,
доцент

Рецензент: Приймак М.М.
кандидат наук з фізичного виховання і спорту,
доцент

Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол № 4 від 14.11.2025 р.)

Завідувач кафедри: Харчук Т.В.
Доктор економічних наук, професор

(підпис)

Київ – 2025

Зміст

	Ст
1.1. Загальні положення функціонування дитячо-юнацьких спортивних шкіл.....	7
1.3. Особливості управління ДЮСШ.....	22
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2	33
МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ	33
2.1. Методи дослідження.....	33
2.2. Організація дослідження	34
РОЗДІЛ 3	40
СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ДЮСШ «ПЕРЕМОГА»	40
3.1. Характеристика діяльності ДЮСШ «ПЕРЕМОГА».....	40
3.2. Оцінка організаційно-управлінських форм та методів в діяльності ДЮСШ «ПЕРЕМОГА»	46
3.3. Напрями удосконалення управлінської концепції ДЮСШ «ПЕРЕМОГА»	53
Висновки до розділу 3.....	59
РОЗДІЛ 4	61
АНАЛІЗ ТА УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ	61
4.1. Оцінка ефективності управлінських рішень у діяльності відділення спортивно-бальних танців.....	61
4.2. Нові підходи та рекомендації щодо вдосконалення управлінської системи у ДЮСШ «Перемога»	66
Висновки до розділу 4.....	68
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	73

ВСТУП

Актуальність проблеми. Організація діяльності дитячо-юнацьких спортивних шкіл (ДЮСШ) відіграє ключову роль у формуванні фізичного, соціального та морального розвитку молодого покоління. У сучасних умовах, коли суспільство стикається з низкою викликів, таких як низький рівень фізичної активності молоді, розповсюдження шкідливих звичок і недостатня мотивація до здорового способу життя, ефективна робота спортивних шкіл стає необхідним інструментом для зміцнення здоров'я нації та виховання конкурентоспроможних спортсменів.

ДЮСШ забезпечують систематичну підготовку дітей та підлітків до занять фізичною культурою і спортом, що сприяє розвитку у них таких якостей, як витривалість, дисциплінованість, відповідальність та командний дух.

Особливої актуальності дослідження організації діяльності ДЮСШ набуває у контексті сучасних соціально-економічних змін, які впливають на фінансування, управління та ресурсне забезпечення спортивних закладів. Задоволення потреб молоді у якісній спортивній освіті вимагає оптимізації організаційної структури та застосування інноваційних підходів у роботі ДЮСШ.

На сьогодні ефективна організація діяльності ДЮСШ має безпосередній вплив на якість підготовки молодих спортсменів, що є ключовим чинником для досягнення високих результатів на міжнародних змаганнях. Оскільки сучасний спорт вимагає високих стандартів підготовки, дослідження дозволяє оцінити і вдосконалити методи навчання, тренувальних процесів і підходів, що сприятиме розвитку більш ефективних систем підготовки, які відповідатимуть вимогам часу.

Сучасні вимоги до розвитку інфраструктури спортивних шкіл також потребують значної уваги. Створення якісної матеріально-технічної бази, оновлення спортивних залів, тренажерних залів, обладнання та ресурсів для тренувань є важливим завданням для ефективного організації роботи ДЮСШ. Оцінка цих аспектів дозволяє забезпечити належні умови для навчання та тренувань, що є необхідним для створення висококласних спортсменів.

Організація діяльності ДЮСШ має прямий вплив на фізичний розвиток дітей, їх соціальну адаптацію та здоров'я. Регулярні заняття спортом сприяють зміцненню здоров'я, покращенню фізичних показників, а також розвивають командний дух та психологічну стійкість. Тому дослідження у цій сфері допомагає покращити умови для фізичного розвитку дітей і забезпечити позитивний вплив спорту на їхнє загальне благополуччя.

Особливо важливою є потреба в удосконаленні управлінських підходів в організації діяльності ДЮСШ. Зміни у сфері управління, використання нових технологій та методик адміністрування дозволяють знизити адміністративні витрати, покращити комунікацію з батьками та спортсменами, а також залучити додаткові ресурси для розвитку спортивних шкіл. Інноваційні підходи в управлінні допомагають створити більш ефективні моделі роботи ДЮСШ.

Не менш важливим є питання підвищення кваліфікації тренерів, адже від їхньої професійної підготовки залежить успіх у навчанні і тренуванні спортсменів. Врахування новітніх методик та технологій тренування дає змогу створити більш професійну і кваліфіковану команду тренерів, що покращить підготовку спортсменів. Крім того, дослідження має на меті розгляд системи залучення дітей до спорту в цілому, адже спорт сприяє розвитку не лише професіоналів, а й здорових та активних громадян, що є важливим для загального здоров'я нації.

Метою дослідження є аналіз сучасних підходів до організації діяльності дитячо-юнацьких спортивних шкіл, визначення основних проблем у їх функціонуванні та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності їх роботи.

Завдання дослідження:

1. Дослідити теоретико-методичні засади менеджменту спортивних шкіл;
2. Вивчити сучасний стан та перспективи розвитку системи менеджменту на прикладі ДЮСШ «Перемога»;

3. Надати оцінку ефективності управлінських рішень у діяльності відділення спортивно-бальних танців

4. Визначити нові підходи та рекомендації щодо вдосконалення управлінської системи у ДЮСШ «Перемога».

Методи дослідження. Для написання роботи були використані загальнонаукові методи дослідження, метод аналізу, синтезу, порівняння, класифікації, статистики, дедукції та узагальнення.

Наукова новизна роботи полягає в комплексному підході до вивчення та вдосконалення організаційних процесів, які стосуються розвитку спортивної освіти та підготовки молодих спортсменів. Одним із важливих аспектів є дослідження різних моделей організації ДЮСШ, зокрема порівняння існуючих практик управління дитячо-юнацькими спортивними школами в різних країнах, а також аналіз можливих шляхів їх адаптації до вітчизняної спортивної системи. Важливим є вивчення інноваційних підходів до навчально-тренувального процесу, що включають індивідуалізацію тренувальних програм, використання сучасних технологій для моніторингу і аналізу прогресу спортсменів, а також оптимізацію фізичних навантажень з урахуванням індивідуальних потреб кожного учня.

Дослідження також звертає увагу на важливість ефективної взаємодії ДЮСШ з місцевими органами влади, спортивними клубами та навчальними закладами для забезпечення всебічного розвитку спортсменів, а також покращення спортивної інфраструктури. У контексті фінансування важливою є розробка нових моделей залучення ресурсів, у тому числі через партнерства з бізнесом, залучення спонсорів та оптимізацію витрат на утримання шкіл. Крім того, значну увагу приділяється психологічній підтримці спортсменів, що є важливим елементом для їхнього гармонійного розвитку, соціалізації та подолання стресових ситуацій у спорті. Оцінка ефективності діяльності ДЮСШ також є важливим напрямком роботи, що включає аналіз досягнень учнів, їх успіхи на змаганнях та подальший розвиток у професійному спорті. Всі ці аспекти дозволяють розробити рекомендації щодо покращення діяльності

ДЮСШ і створення сприятливих умов для розвитку молодих спортсменів на всіх етапах їхнього навчання та тренувального процесу.

Практична значущість роботи полягає в тому, що вона сприяє вдосконаленню системи спортивної підготовки серед дітей та молоді, що є основою для розвитку спорту на національному рівні. Оскільки ДЮСШ виконують важливу роль у фізичному вихованні підростаючого покоління, правильна організація їх діяльності дозволяє створити сприятливі умови для фізичного розвитку дітей, виявлення та підтримки талантів. Це включає вдосконалення методів тренувального процесу, оптимізацію управлінських структур та покращення матеріально-технічної бази, що безпосередньо впливає на якість спортивної підготовки.

Також важливою є ефективна система фінансування та управління, що забезпечує стабільну роботу спортивних шкіл і дозволяє залучати кваліфікованих тренерів, що сприяє кращим результатам учнів. Важливим аспектом є також розвиток соціальної адаптації дітей через спорт, формування у них здорових звичок, дисципліни, командної роботи та відповідальності. Крім того, правильно організовані ДЮСШ забезпечують рівний доступ до спортивних занять для різних категорій дітей, сприяють загальному покращенню фізичної культури в країні та розвитку спортивних досягнень на міжнародній арені. Таким чином, робота з організації діяльності ДЮСШ має безпосередній вплив на ефективність підготовки спортсменів, їх майбутні спортивні досягнення та формування здорового способу життя в суспільстві.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, 4 розділів з підрозділами, висновків до розділів, загальних висновків. Список використаних джерел становить 41 найменування. Загальний обсяг роботи – 75 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ СПОРТИВНИХ ШКІЛ

1.1. Загальні положення функціонування дитячо-юнацьких спортивних шкіл

Спортивні школи в Україні виконують необхідну функцію у розвитку фізичної культури та підготовці молодих спортсменів для участі в змаганнях різного рівня. Вони класифікуються за спеціалізацією, метою діяльності та контингентом учасників. Комплексні дитячо-юнацькі спортивні школи забезпечують можливість розвитку кількох видів спорту, створюючи умови для всебічного фізичного виховання. Школи, що спеціалізуються на одному виді спорту, орієнтовані на підготовку спортсменів високого рівня. Окрему категорію становлять спортивні школи для дітей з інвалідністю, які сприяють їх соціалізації та участі в спортивних змаганнях, зокрема паролімпійських і дефлімпійських. Спеціалізовані школи олімпійського резерву готують спортсменів для участі у найпрестижніших змаганнях, включаючи Олімпійські ігри [2].

Дитячо-юнацькі спортивні школи (ДЮСШ) в Україні відіграють важливу роль у розвитку фізичної культури, формуванні спортивного резерву та підготовці молодих спортсменів до участі у змаганнях різного рівня. Їхня діяльність спрямована на гармонійний розвиток фізичних, моральних та інтелектуальних якостей вихованців. ДЮСШ поділяються за спеціалізацією, цільовими завданнями та контингентом учнів. Комплексні школи забезпечують підготовку у кількох видах спорту, тоді як спеціалізовані школи зосереджені на одному виді діяльності [29].

Спеціалізовані школи олімпійського резерву, заклади для дітей з інвалідністю мають особливу місію. Вони сприяють соціалізації вихованців та підготовці спортсменів до участі у престижних змаганнях, зокрема Олімпійських, Паралімпійських та Дефлімпійських іграх. Основними завданнями ДЮСШ є виявлення спортивного потенціалу, розвиток здібностей

учнів, підготовка до змагань, формування здорового способу життя та зміцнення моральних якостей.

Таблиця 1.1

Основні завдання ДЮСШ

Завдання	Характеристика	Очікуваний результат
Розвиток фізичних здібностей	Формування витривалості, координації, сили та інших фізичних якостей	Зміцнення здоров'я та спортивної форми учнів
Підготовка до змагань	Організація тренувального процесу з орієнтацією на досягнення результатів у змаганнях	Формування спортивного резерву
Формування здорового способу життя	Виховання звичок здорового харчування, режиму дня, уникнення шкідливих звичок	Поліпшення загального фізичного стану та якості життя вихованців
Соціалізація та моральне виховання	Розвиток командного духу, моральних якостей, відповідальності, цілеспрямованості	Гармонійний розвиток особистості

Діяльність дитячо-юнацьких спортивних шкіл регламентується типовими положеннями, які встановлюють правовий статус закладів, їхню структуру, вимоги до матеріально-технічної бази, кадрового складу та організації навчального процесу. Навчально-тренувальна робота здійснюється відповідно до програм, які враховують вікові, фізіологічні та психологічні особливості учнів. Для ефективної підготовки до змагань різного рівня застосовуються науково обґрунтовані методики, що включають фізичну, технічну, тактичну, психологічну та теоретичну підготовку [3].

Таблиця 1.2

Основні компоненти навчально-тренувального процесу

Компонент	Зміст	Очікуваний ефект
Фізична підготовка	Розвиток основних фізичних якостей (швидкість, витривалість, гнучкість, сила)	Покращення спортивних результатів
Технічна підготовка	Освоєння та вдосконалення техніки виконання рухів, елементів	Підвищення точності та якості виконання
Тактична підготовка	Вивчення тактик поведінки у змаганнях, аналіз суперників	Формування стратегії перемоги
Психологічна підготовка	Робота над емоційною стабільністю, мотивацією, концентрацією	Підвищення стресостійкості та впевненості
Теоретична підготовка	Вивчення правил змагань, історії спорту, принципів здорового способу життя	Розширення знань про спортивну діяльність

Система резервного спорту є ключовою складовою функціонування ДЮСШ. Вона забезпечує безперервний розвиток молодих спортсменів, сприяючи їх переходу до професійного спорту. Завдяки інтеграції освітніх, виховних і тренувальних процесів ДЮСШ створюють умови для гармонійного розвитку особистості, формування спортивних і моральних якостей, необхідних для досягнення успіху [3].

Таблиця 1.3

Особливості функціонування ДЮСШ

Параметр	Значення	Переваги
Кількість годин на тренування	Залежить від віку та рівня підготовки (5–10 годин на тиждень)	Забезпечує індивідуальний підхід до навчально-тренувального процесу
Кадровий склад	Включає тренерів, медичних і психологічних працівників	Підвищує якість підготовки та забезпечує комплексний підхід

Продовження таблиці 1.3

Навчальні програми	Розробляються з урахуванням сучасних тенденцій спорту	Забезпечують відповідність міжнародним стандартам
Матеріально-технічна база	Танцювальні зали, інвентар, обладнання для медико-реабілітаційної роботи	Створює умови для комфортного та ефективного тренувального процесу

Діяльність дитячо-юнацьких спортивних шкіл спрямована на розвиток фізичних здібностей, зміцнення здоров'я, формування здорового способу життя, на підготовку молодих спортсменів для національних збірних команд. Основними завданнями цих закладів є виявлення спортивного потенціалу у дітей, створення умов для їх гармонійного розвитку та підготовка до участі у спортивних змаганнях різного рівня. Робота дитячо-юнацьких спортивних шкіл організовується відповідно до затверджених програм, які включають навчально-тренувальну діяльність, виховні заходи, організацію спортивних змагань, медико-реабілітаційний супровід та роботу з батьками. Цей процес передбачає систематичні заняття, спрямовані на фізичний і моральний розвиток, підготовку спортсменів до досягнення високих результатів [31].

Діяльність дитячо-юнацьких спортивних шкіл регламентується типовим положенням, яке визначає їх правовий статус, структуру, умови фінансування, організацію навчального процесу, медичне та методичне забезпечення. У цьому документі встановлюються вимоги до кадрового складу, матеріально-технічної бази та організації навчально-тренувальних занять.

Система резервного спорту забезпечує безперервний процес підготовки молодих спортсменів, які мають потенціал для досягнення високих результатів на міжнародному рівні. Ця система - спортивні школи, спеціалізовані заклади, команди та організації, які сприяють переходу спортсменів з дитячо-юнацького спорту у професійний. Завдяки такій організації створюються умови для розвитку національного спорту, участі спортсменів у міжнародних змаганнях і зміцнення позицій України на світовій спортивній арені [2].

Роль дитячо-юнацьких спортивних шкіл у системі фізичного виховання та підготовки спортивного резерву є надзвичайно необхідною, оскільки вони не лише формують фізичну активність, витривалість та загартованість молодого покоління, а й створюють умови для виявлення, відбору та виховання талановитих спортсменів, здатних досягати високих результатів у національному та міжнародному спорті. Основні засади функціонування дитячо-юнацьких спортивних шкіл визначаються як сукупність правових, організаційних і методичних норм, що регламентують діяльність цих закладів, забезпечуючи відповідність їх роботи сучасним вимогам розвитку спорту, фізичної культури та системи освіти [33].

Одним із фундаментальних принципів організації діяльності дитячо-юнацьких спортивних шкіл є чітке визначення їх правового статусу в системі національної освіти та спорту, заклади підпорядковуються відповідним державним, комунальним або громадським організаціям, які здійснюють контроль за дотриманням нормативно-правових документів, своєчасним оновленням навчальних програм, ефективним використанням бюджетних та позабюджетних коштів, добором і підготовкою тренерсько-викладацького складу [13]. Функціонування дитячо-юнацьких спортивних шкіл базується на інтеграції освітніх, виховних та спортивно-тренувальних складових, що передбачає створення гармонійної моделі фізичного вдосконалення молоді. Задля цього встановлюються чіткі критерії оцінювання фізичних, психічних та техніко-тактичних здібностей вихованців, розробляються спеціалізовані навчально-тренувальні програми, впроваджуються науково обґрунтовані методики підготовки, враховуються вікові, статеві та індивідуальні особливості контингенту учнів. Особливого значення набуває системний підхід, що передбачає логічно вибудовану послідовність етапів багаторічної підготовки, починаючи від початкового ознайомлення зі спортивними видами й закінчуючи спеціалізованим тренувальним процесом та участю у змаганнях різного рівня [5].

Загальні положення діяльності дитячо-юнацьких спортивних шкіл передбачають цілісну організаційну структуру, яка - адміністративно-

управлінські органи, тренерсько-викладацький склад, медично-реабілітаційні та психологічні служби, службу методичного забезпечення. необхідним є впровадження ефективних механізмів комунікації між цими елементами, що дозволяє оперативно реагувати на виклики та зміни як у внутрішньому середовищі школи, так і в ширшому контексті розвитку системи спорту загалом. Прозорість, підзвітність та постійне вдосконалення управлінських підходів є необхідними умовами для реалізації стратегічних цілей дитячо-юнацьких спортивних шкіл, серед яких формування сталого спортивного резерву та підвищення конкурентоспроможності національних збірних команд [34].

Загальні положення функціонування цих закладів передбачають створення сприятливого навчально-тренувального середовища, що сприяє належному фізичному, моральному та інтелектуальному розвитку вихованців. Досягнення цього ефекту можливе завдяки раціональній організації тренувального процесу, оптимізації навантажень, врахуванню емоційного стану та індивідуальних потреб учнів, формуванню позитивної психологічної атмосфери, заснованої на взаємоповазі, довірі та партнерстві між тренером і вихованцем. Дитячо-юнацькі спортивні школи, функціонуючи на засадах системного підходу, застосування науково-методичних рекомендацій та дотримання етичних норм, сприяють не лише зростанню рівня спортивної майстерності молоді, а й зміцненню її здоров'я, моральних якостей і соціальних компетентностей.

1.2. Нормативно-правове забезпечення діяльності позашкільних закладів освіти спортивного напрямку

Ефективність роботи системи фізичного виховання і спорту в Україні значною мірою залежить від застосування сучасних методів управління. У цій сфері всі процеси мають управлінську природу, як у своїй сутності, так і за формою організації. Випускники вищих навчальних закладів фізичного виховання і спорту повинні не лише володіти основами теорії управління, а й

бути здатними використовувати отримані знання на практиці, є обов'язковою умовою для ефективної роботи спортивних організацій, підготовки висококваліфікованих спортсменів, збільшення рівня фізичної активності населення та зміцнення його здоров'я [7].

Сфера фізичної культури і спорту є невід'ємною складовою соціального життя. Як зазначено у Законі України «Про фізичну культуру і спорт», це система, яка об'єднує державні, місцеві та громадські організації, що працюють для розвитку фізичної культури і спорту, регулює суспільні відносини у цій галузі. Для досягнення соціальних цілей у цій сфері необхідно забезпечити управління всіма її елементами — від нормативно-правової бази до кадрового і матеріального забезпечення. Фізична культура і спорт, як частина нематеріального виробництва, потребують ефективного управління, яке реалізується через комплекс функцій, що забезпечують плановий розвиток і ефективне функціонування галузі [36].

Важливу роль у розвитку фізичної культури відіграє фінансування, адже саме від достатності фінансових ресурсів залежить успіх усіх програм у цій галузі. Недостатнє фінансування фізичної культури та спорту, яке спостерігається в Україні, є основною причиною уповільнення їхнього розвитку. Для подолання цього виклику необхідно шукати альтернативні джерела фінансування, такі як гранти, які можуть надаватися для реалізації соціальних проектів, досліджень чи програм, що мають суспільну цінність [14].

Сучасна система управління сферою фізичної культури і спорту стикається з новими викликами, що виникають через розвиток ринкової економіки. Приватний бізнес стає необхідним учасником цієї сфери, що вимагає інтеграції його зусиль із державним і громадським управлінням. Однією з головних тенденцій останніх років є усвідомлення фізичної культури як інвестиції у людський капітал. Вона, поряд з освітою, відіграє необхідну роль у формуванні інтелектуального та фізичного потенціалу суспільства, безпосередньо впливаючи на його економічний розвиток [8].

Успішність розвитку фізичної культури і спорту залежить від здатності адаптувати систему управління до соціально-економічних змін. Державна політика, місцеві органи самоврядування та громадські організації повинні діяти скоординовано, сприяючи модернізації управління фізичною культурою і спортом, має бути частиною загальної соціальної політики держави, яка передбачає гнучкість, конкурентоспроможність та стійкість організацій у цій сфері. Водночас, необхідно забезпечити підготовку кваліфікованих управлінців, здатних діяти в умовах сучасного ринку, зокрема працювати в умовах конкуренції, ризику та постійних змін.

Функціонування позашкільних закладів освіти спортивного напрямку ґрунтується на розгалуженій системі нормативно-правових актів, які визначають їх статус, структуру, мету і завдання, встановлюють вимоги щодо змісту освітнього процесу, порядку зарахування учнів, кваліфікаційного рівня тренерсько-викладацького складу та правил проведення змагань. Основоположними документами у цій сфері виступають Конституція України, яка закріплює право кожної дитини на освіту та фізичний розвиток, профільні закони, зокрема Закон України «Про освіту», де закладено загальні норми й принципи освітньої діяльності та визначено місце позашкільної освіти у структурі національної освітньої системи. Окрім того, Закон України «Про фізичну культуру і спорт» встановлює правове підґрунтя для організації діяльності спортивних шкіл, окреслюючи їхню роль у формуванні спортивного резерву, популяризації здорового способу життя та підвищенні загального рівня фізичної підготовленості молоді [4].

Значну увагу в системі нормативно-правового регулювання позашкільної освіти спортивного спрямування приділено підзаконним нормативно-правовим актам, наказам і положенням міністерств та відомств. Зокрема, Міністерство освіти і науки України у своїх наказах та розпорядженнях визначає критерії акредитації позашкільних закладів, вимоги до методичного забезпечення освітнього процесу та принципи впровадження інновацій у навчально-тренувальну діяльність. Міністерство молоді та спорту України, у свою чергу,

регулює порядок підготовки та підвищення кваліфікації тренерів і фахівців спортивної галузі, встановлює нормативні вимоги до спортивно-технічного обладнання та інфраструктури, визначає офіційні правила проведення змагань, системи відбору учасників і умови присвоєння спортивних розрядів. Саме узгодженість дій цих відомств сприяє формуванню цілісної та ефективної правової основи, що стимулює стабільний розвиток позашкільної освіти у спортивному напрямі.

Спеціальні акти, як-от типові положення про дитячо-юнацькі спортивні школи, детально регламентують аспекти організації навчально-тренувального процесу, встановлюють чіткі кваліфікаційні вимоги до тренерсько-викладацького складу, зокрема щодо рівня освіти, досвіду роботи, володіння сучасними методиками підготовки спортсменів. Вони окреслюють алгоритм зарахування учнів, критерії їх відбору до груп базової, спеціалізованої та вищої спортивної майстерності, регулюють граничну наповнюваність навчальних груп, тривалість занять, інтенсивність і характер тренувальних навантажень з урахуванням вікових та індивідуальних особливостей вихованців. необхідним елементом залишається контроль за дотриманням вимог безпеки під час занять, медичне обстеження та реабілітація учнів, профілактика травматизму, що мають бути чітко прописані в офіційних документах і впроваджені на практиці [6].

Нормативно-правове забезпечення діяльності позашкільних закладів освіти спортивного напрямку постійно оновлюється і вдосконалюється у відповідь на зміни в освітній політиці держави, еволюцію спортивних правил та вимог міжнародних федерацій, розширення спектра сучасних технологій у спорті, науково-методичний прогрес у сфері фізичної культури. необхідним фактором залишається гармонізація національного законодавства з міжнародними нормами та стандартами, закріпленими у документах міжнародних організацій, таких як Міжнародний олімпійський комітет чи профільні спортивні федерації, що дозволяє забезпечити конкурентоспроможність вітчизняних закладів на світовій арені, сприяти

поширенню кращих практик підготовки спортсменів і модернізації системи позашкільної освіти [7].

Реалізація державної політики у сфері фізичної культури і спорту в Україні залежить від ефективної координації між різними рівнями влади. До процесу залучені Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів України, центральні та місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування. Як єдиний законодавчий орган, Верховна Рада України відповідає за створення та вдосконалення нормативно-правової бази у сфері фізичної культури і спорту. Основним документом є Закон України «Про фізичну культуру і спорт», до якого регулярно вносяться зміни. Закон визначає організаційні засади сфери. Додатково Верховна Рада ратифікувала Міжнародну конвенцію про боротьбу з допінгом у спорті та прийняла постанови, спрямовані на збереження спортивної інфраструктури. Президент України видає укази, що спрямовані на підтримку та розвиток фізичної культури і спорту. Наприклад, затверджено комплексні програми, спрямовані на популяризацію спорту серед населення, створено державні стипендії для спортсменів, тренерів і призерів міжнародних спортивних змагань. Національна доктрина розвитку фізичної культури і спорту визначає концептуальні напрями цієї діяльності [8].

Кабінет Міністрів України координує дії між центральними та місцевими органами виконавчої влади у сфері спорту. Видано понад 90 постанов і розпоряджень, спрямованих на розвиток інфраструктури, таких як створення мережі центрів «Інваспорт» і центрів фізичного здоров'я «Спорт для всіх».

Міністерство координує відносини між державою та учасниками спортивного руху, включаючи Національний олімпійський комітет, спортивні федерації та фізкультурно-спортивні товариства. Значна увага приділяється популяризації масового спорту, впровадженню соціальних нормативів і модернізації спортивної інфраструктури.

Таблиця 1.4

Діяльність органів влади у сфері фізичної культури і спорту

Орган влади	Основні функції
Верховна Рада України	Законодавче регулювання, створення нормативної бази, ратифікація міжнародних угод.
Президент України	Видання указів, запровадження програм, створення стипендій для спортсменів і тренерів.
Кабінет Міністрів України	Координація дій органів влади, впровадження державних програм, підтримка спортивної інфраструктури.
Міністерство у справах сім'ї, молоді та спорту	Взаємодія з громадськими організаціями, популяризація масового спорту, модернізація спортивної бази.

Саме завдяки ретельно вибудованому нормативно-правовому підґрунтю позашкільні заклади спортивного спрямування мають можливість забезпечувати високий рівень організації навчально-тренувального процесу, дотримуватися прозорих і зрозумілих правил фінансування, підбору персоналу та комплектування навчальних груп, гарантувати вихованцям належні умови для гармонійного розвитку і досягнення високих спортивних результатів [39].

Таким чином, нормативно-правове забезпечення постає не лише інструментом формального регулювання, а й стає дієвою основою для вдосконалення управлінських підходів, підвищення якості позашкільної освіти, зміцнення позицій національної спортивної галузі та формування позитивного іміджу України у світовому спортивному співтоваристві. Міністерство України у справах сім'ї, молоді та спорту активно співпрацює з різноманітними громадськими організаціями спортивного спрямування, такими як Національний олімпійський комітет України, Національний комітет спорту інвалідів України, Спортивний комітет України, який займається розвитком неолімпійських видів спорту, та іншими об'єднаннями. Завдяки такій співпраці в Україні розвиваються понад 52 олімпійські види спорту, з них 39 літніх, 79 неолімпійських і 36 видів

спорту для людей з інвалідністю. Щороку в країні проводиться понад 750 національних чемпіонатів для різних вікових груп [15].

Ця співпраця сприяє входженню України до числа провідних спортивних держав світу. Участь національних збірних у змаганнях, таких як Олімпійські, Паралімпійські, Дефлімпійські ігри та Всесвітні ігри з неолімпійських видів спорту, підтверджує високий рівень розвитку спорту в державі.

Таблиця 1.5

Функції місцевих органів влади

Функції місцевих органів влади	Характеристика
Організація розвитку спорту	Забезпечення розвитку фізичної культури та спорту у регіонах.
Розробка регіональних програм	Створення програм розвитку фізичної культури, контроль їх виконання.
Підтримка спортивних заходів	Організація регіональних змагань і участь у всеукраїнських заходах.
Соціальна реклама у сфері спорту	Інформування населення про користь спорту і заохочення до занять.
Залучення підприємств до вирішення проблем спорту	Співпраця з підприємствами для підтримки спортивних ініціатив.
Інші функції відповідно до чинного законодавства	Виконання завдань у межах повноважень, визначених законом.

Місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування та відповідні ради реалізують державну політику у сфері фізичної культури та спорту на регіональному рівні. Їх функції включають організацію та розвиток спортивної інфраструктури, сприяння спортивній діяльності, проведення місцевих і всеукраїнських спортивних заходів [10].

Для забезпечення цих функцій у складі місцевих адміністрацій створюються відповідні структурні підрозділи, які займаються питаннями фізичної культури та спорту.

Закон України «Про фізичну культуру і спорт» визначає правові основи діяльності громадських спортивних організацій. Держава визнає важливу роль цих об'єднань у розвитку фізичної культури та спорту. Органи державної влади

можуть делегувати їм окремі повноваження, контролюючи їх виконання. Взаємодія з громадськими об'єднаннями дозволяє забезпечити комплексний підхід до розвитку спорту.

Таблиця 1.6

Групи спортивних об'єднань в Україні

Тип об'єднання	Характеристика
Загальнонаціональні спортивні об'єднання	Координують розвиток спортивного руху на загальнонаціональному рівні.
Фізкультурно-спортивні товариства	Організують спортивну діяльність за місцем роботи чи проживання громадян.
Громадські об'єднання з окремих видів спорту	Підтримують розвиток конкретного виду спорту, його інфраструктури та кадрів.
Спортивні клуби	Організації для спортсменів і любителів, які забезпечують умови для тренувань.
Колективи фізичної культури	Первинні об'єднання, створені на підприємствах чи в установах.

Співпраця між державними структурами, місцевими органами влади та громадськими організаціями є ключовим фактором розвитку фізичної культури та спорту в Україні. Така взаємодія дозволяє створювати сучасну спортивну інфраструктуру, розвивати масовий спорт і підтримувати професійних спортсменів на міжнародному рівні. Інституційна структура управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні є багаторівневою і охоплює різні рівні управління: центральний, регіональний та місцевий. Основними суб'єктами цієї системи є державні органи влади, місцеві адміністрації, громадські об'єднання, спортивні федерації та організації [17].

На центральному рівні основним органом є Міністерство молоді та спорту України, яке координує всі аспекти державної політики у сфері фізичної культури і спорту. Воно взаємодіє з іншими міністерствами, з Національним олімпійським комітетом України та спортивними федераціями. На регіональному рівні функції управління виконують департаменти фізичної культури та спорту обласних і міських адміністрацій. Місцевий рівень

управління зосереджується на виконанні програм розвитку спорту, організації спортивних заходів і забезпеченні роботи спортивних закладів [42].

Таблиця 1.7

Основні рівні управління у сфері фізичної культури і спорту

Рівень управління	Основні функції	Приклади суб'єктів
Центральний рівень	Формування державної політики, координація роботи, законодавча база	Міністерство молоді та спорту України
Регіональний рівень	Реалізація державної політики, контроль за діяльністю закладів	Обласні департаменти фізичної культури і спорту
Місцевий рівень	Організація спортивних заходів, підтримка інфраструктури	Міські та районні управління фізичної культури і спорту

Громадські спортивні організації, такі як Національний олімпійський комітет України, спортивні федерації та фізкультурно-спортивні товариства, відіграють важливу роль у розвитку фізичної культури і спорту. Вони забезпечують популяризацію спорту, організацію змагань і залучення населення до фізичної активності.

Таблиця 1.8

Види громадських спортивних організацій

Тип організації	Основні завдання	Приклади
Національні спортивні федерації	Розвиток окремих видів спорту, організація національних чемпіонатів	Федерація футболу України, Федерація легкої атлетики
Фізкультурно-спортивні товариства	Масовий спорт, залучення населення до занять фізичною культурою	«Колос», «Динамо», «Спартак»
Громадські об'єднання	Підтримка розвитку спорту серед певних категорій населення	«Інваспорт», «Спорт для всіх»

Ефективне функціонування системи фізичної культури і спорту залежить від достатності фінансових ресурсів. Бюджетне фінансування є основним джерелом підтримки спортивної галузі, але у сучасних умовах зростає потреба в залученні альтернативних джерел, спонсорську підтримку, гранти, благодійні внески та власну господарську діяльність спортивних організацій [16].

Таблиця 1.9

Джерела фінансування у сфері фізичної культури і спорту

Джерело фінансування	Частка у загальному фінансуванні (%)	Основні напрями використання
Державний бюджет	60	Підтримка інфраструктури, підготовка спортсменів
Місцеві бюджети	20	Організація регіональних заходів, функціонування закладів
Спонсорська підтримка	10	Організація змагань, закупівля обладнання
Гранти та благодійні внески	5	Реалізація інноваційних проєктів, соціальних програм
Власна господарська діяльність	5	Ремонт, модернізація бази, навчання персоналу

Однією з сучасних тенденцій є впровадження інформаційних технологій в управлінський процес, електронні бази даних спортсменів, системи управління тренувальним процесом, онлайн-платформи для організації змагань та навчання.

Таблиця 1.10

Напрями впровадження інформаційних технологій у спорті

Напрямок	Поточний стан	Очікувані результати
Електронні бази даних спортсменів	Частково використовуються	Оптимізація відбору і моніторингу спортсменів
Онлайн-реєстрація на змагання	Впроваджується поступово	Скорочення часу організації заходів
Цифровий аналіз тренувань	Використовується в окремих школах	Підвищення ефективності тренувального процесу

Інституційна структура управління фізичною культурою і спортом в Україні є багаторівневою і динамічною. Для її подальшого вдосконалення необхідно посилити взаємодію між державними органами, громадськими організаціями та бізнесом, збільшити обсяг фінансування і впровадити сучасні технології, сприятиме популяризації спорту, розвитку інфраструктури та підвищенню конкурентоспроможності українських спортсменів на міжнародній арені [10].

1.3. Особливості управління ДЮСШ

Згідно з теорією систем, сферу фізичного виховання і спорту можна розглядати як частину соціальної системи, що водночас має власну відносну самостійність. Ця система складається з окремих підсистем, кожна з яких може бути розглянута як самостійна одиниця. Сфера фізичного виховання і спорту характеризується низкою ознак, що визначають її як соціальну систему. Вона нерозривно пов'язана з загальною соціальною структурою держави, має складну організацію та вирішує багатоаспектні завдання. Її діяльність спрямована

безпосередньо на людину, яка є основним об'єктом впливу системи та її складових. Серед основних характеристик системи фізичного виховання і спорту можна виділити відкритість, цілеспрямованість, цілісність, динамічність, ієрархічність та структурність. Відкритість проявляється у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем, на яке впливають соціальна структура держави, рівень економічного розвитку, традиції, інтереси й особливості населення. Завдяки цим факторам система інтегрується у загальну соціальну структуру суспільства [40].

Цілеспрямованість системи полягає у прагненні досягати певних цілей. Загальні цілі формуються на рівні держави, після чого трансформуються у конкретні завдання для підсистем та організацій. У свою чергу, цілісність системи забезпечується завдяки взаємодії її компонентів, які виконують різні завдання, але разом створюють єдиний результат. Ця єдність дозволяє системі фізичного виховання і спорту досягати високих результатів у своєму розвитку.

Динамічність системи відображає постійні зміни, що відбуваються у методиках, рівнях спортивних досягнень, матеріальному забезпеченні, організаційних формах та інших складових, зміни є частиною природного процесу розвитку і потребують врахування в управлінні. Ієрархічність структури дозволяє чітко розподіляти функції між різними рівнями системи, створюючи ефективні управлінські вертикалі. Сфера фізичного виховання і спорту в Україні має три основні підсистеми управління: державне, громадське та підприємницьке. Державне управління реалізується через Міністерство молоді та спорту України та інші органи виконавчої влади, які відповідають за формування та реалізацію державної політики у цій сфері. Громадське управління представлено фізкультурно-спортивними товариствами, федераціями, асоціаціями та спортивними клубами, які активно сприяють розвитку фізичної культури. Третя підсистема - підприємницькі організації, такі як професійні спортивні клуби, фітнес-центри та спортивно-оздоровчі комплекси, які забезпечують комерційну складову галузі [25].

Правова основа розвитку фізичної культури і спорту в Україні закладена в Законі «Про фізичну культуру і спорт». Цей документ визначає повноваження

органів виконавчої влади у формуванні та реалізації політики в галузі, регламентує взаємодію з громадськими організаціями. Поряд із цим, на розвиток галузі впливають інші законодавчі акти, програми та укази, які спрямовані на створення сприятливих умов для фізичного виховання, спорту високих досягнень та масової фізкультурної діяльності.

Управління спортивними школами на сучасному етапі розвитку дитячо-юнацького спорту є однією з ключових складових ефективної підготовки майбутніх спортсменів. Раціоналізація процесу багаторічного тренування вимагає оптимальної організації учбово-тренувальної роботи та забезпечення відповідних умов навчання. Історично спортивні школи в Україні стали важливою ланкою фізкультурного руху, зокрема у формуванні спортивного резерву.

Спортивна школа є освітнім закладом, метою якого є розвиток особистості через задоволення фізкультурно-оздоровчих потреб. Вона спрямована на формування здорового способу життя, професійного самовизначення та досягнення спортивних успіхів [22].

Школи створюються за ініціативи засновників, серед яких можуть бути органи державної влади, місцеві органи самоврядування, фізкультурно-спортивні товариства, підприємства або громадяни України. Організаційно-правовий статус школи визначається статутом, а більшість шкіл функціонує як неприбуткові організації.

Сучасні спортивні школи поділяються за статусом, типами та категоріями.

Таблиця 1.11

Сучасна класифікація спортивних шкіл в Україні

Статус школи	Типи школи	Категорії школи
Дитячо-юнацька спортивна школа (ДЮСШ)	Комплексні школи (з декількох видів спорту), школи з одного виду спорту, школи для інвалідів	Вища, перша, друга, без категорії

Продовження таблиці 1.11

Спеціалізована дитячо-юнацька школа олімпійського резерву (СДЮСШОР)	Юнацькі школи для паралімпійського та дефлімпійського резерву	Вища категорія
Школа вищої спортивної майстерності (ШВСМ)	-	-

Ключовими фігурами управління є директор, його заступники, старші тренери, інструктори-методисти, бухгалтер і лікар школи. Всі працівники повинні мати відповідну освіту і періодично підвищувати кваліфікацію.

Організаційна структура школи включає:

- адміністрацію;
- відділення з видів спорту;
- навчальні групи;
- колегіальні та громадські органи управління;
- обслуговуючий персонал спортивних споруд [32].

Штатний розпис нормативно закріплює кількість та функціональні обов'язки працівників.

Спортивна школа має право здійснювати фінансово-господарську діяльність, передбачену статутом. Вона фінансується за рахунок державних і місцевих нормативів, може займатися підприємницькою діяльністю. У її розпорядженні знаходяться будівлі, обладнання та інвентар.

Управління спортивними школами потребує системного підходу, який - координацію між адміністрацією, тренерським складом і громадськістю. Ефективне функціонування таких закладів можливе лише за умов відповідного фінансування, розвитку інфраструктури та залучення професійних кадрів. Спортивні школи залишаються важливим інструментом виховання здорової і фізично активної молоді, сприяючи формуванню майбутніх спортивних досягнень України.

Основними напрямками розвитку фізичної культури є фізкультурно-оздоровча діяльність, фізичне виховання, масовий спортивний рух, підготовка військовослужбовців, робота з інвалідами та спорт вищих досягнень. Для реалізації цих напрямків розробляються державні програми, нормативно-правові акти та заходи, спрямовані на покращення матеріально-технічної бази, підвищення кваліфікації кадрів, створення умов для занять фізичною культурою та залучення населення до здорового способу життя [30].

Особливості управління дитячо-юнацькими спортивними школами полягають у тому, що вони поєднують в собі функції освітнього, виховного та спортивно-тренувального характеру, які необхідно інтегрувати в єдиний, узгоджений між собою процес. Управлінські підходи у ДЮСШ відрізняються від методів керівництва іншими закладами освіти тим, що тут значна увага приділяється організації тренувального процесу та формуванню багаторічної системи підготовки юних спортсменів, здатних досягати високих спортивних результатів. Роль керівника такої школи не обмежується винятково адміністративними функціями – він має бути стратегом, який бачить перспективи розвитку закладу, координує роботу тренерів, науково-методичного персоналу, медичного та психологічного забезпечення, встановлює належні умови для ефективного розвитку учнів і забезпечує відповідність діяльності школи вимогам нормативно-правової бази та сучасним стандартам у галузі спортивної підготовки.

Однією із суттєвих специфічних рис управління ДЮСШ є необхідність підтримання балансу між навчально-виховними та спортивно-тренувальними завданнями. Менеджмент повинен забезпечити оптимальний розподіл навчальних годин і тренувальних навантажень, враховуючи вікові, психологічні та фізіологічні особливості учнів. Адміністрація школи має сформулювати та реалізувати стратегію довгострокового розвитку, яка - не лише поточне ресурсне забезпечення, але й перспективні плани оновлення матеріально-технічної бази, залучення нових тренерів-спеціалістів, використання сучасних інформаційних технологій та інноваційних методик підготовки. При цьому, ефективність

управління значною мірою визначається здатністю керівника адаптуватися до швидко змінюваних умов зовнішнього середовища: динамічних коливань у спортивній галузі, інноваційного прогресу у тренувальних методиках, трансформацій у вимогах національних і міжнародних спортивних федерацій [21].

Особливості управління передбачають тісну взаємодію з органами місцевого самоврядування, спортивними організаціями, федераціями з окремих видів спорту, громадськими об'єднаннями та меценатами. Менеджмент ДЮСШ не зводиться до внутрішнього адміністрування: ефективне керівництво вимагає побудови стійкої мережі комунікацій, формування позитивного іміджу закладу у місцевій громаді та представлення результатів роботи у публічному просторі. Завдання управління полягає у налагодженні системи фінансування, яка поєднує бюджетні кошти з додатковими джерелами фінансування, спонсорською допомогою та грантовими програмами. Наявність чіткого бачення цілей, вміння аргументувати необхідність інвестування у розвиток спортивної інфраструктури та якісне навчально-методичне забезпечення дозволяють керівництву ДЮСШ створювати сприятливий клімат для сталого розвитку.

Тренерсько-викладацький склад потребує постійного професійного зростання, оволодіння інноваційними методиками, знаннями з біомеханіки, психології спорту, спортивної медицини, з навичками мотивації вихованців. Управлінська діяльність має охоплювати організацію системи підвищення кваліфікації та стажування тренерів, стимулювання їх професійного розвитку та створення умов для ефективного обміну досвідом у колективі. Формування сильної команди фахівців забезпечує стійкість школи до викликів і допомагає підтримувати високий рівень підготовки, відбору та виховання молодих спортсменів [23].

Особливості управління дитячо-юнацькими спортивними школами стосуються і контролю за результатами діяльності. Керівник повинен постійно моніторити динаміку спортивних досягнень, рівень підготовки вихованців, стан здоров'я учнів, морально-психологічний мікроклімат у закладі. Оцінювання

ефективності роботи не обмежується кількістю здобутих медалей чи рекордів: воно - аналіз залученості дітей та підлітків до занять фізичною культурою, рівень їх дисциплінованості, сформованість умінь і навичок, які сприятимуть здоровому способу життя в майбутньому. Прийняття управлінських рішень має спиратися на емпіричні дані, результати наукових досліджень у сфері спорту та освіти, статистичні показники та аналіз ефективності впроваджених інновацій.

Організаційно-правове забезпечення діяльності дитячо-юнацьких спортивних шкіл (ДЮСШ) в Україні ґрунтується на законодавчій базі, яка регулює сферу фізичної культури і спорту. Основними документами, що визначають порядок функціонування ДЮСШ, є Закон України «Про фізичну культуру і спорт», «Про освіту» та низка нормативно-правових актів, спрямованих на регламентацію діяльності спортивних закладів [27].

Школи створюються за рішенням засновників, серед яких можуть бути органи державної влади, місцеві органи самоврядування, громадські організації чи приватні особи. ДЮСШ функціонують як неприбуткові установи, метою яких є забезпечення фізичного виховання дітей, розвиток спортивного резерву та популяризація здорового способу життя.

Таблиця 1.12

Організаційно-правова основа функціонування ДЮСШ

Елемент організаційно-правової бази	Основні положення	Приклади нормативних документів
Законодавчі акти	Визначають загальні принципи діяльності ДЮСШ	Закон України «Про фізичну культуру і спорт»
Підзаконні нормативні акти	Регулюють специфічні аспекти діяльності спортивних шкіл	Накази Міністерства молоді та спорту
Місцеві нормативні документи	Враховують регіональні особливості організації спортивної освіти	Рішення місцевих рад

Діяльність ДЮСШ регламентується типовим положенням, що встановлює вимоги до структури закладу, матеріально-технічної бази, тренерсько-викладацького складу та організації навчально-тренувального процесу.

Особливістю управління ДЮСШ є інтеграція освітньої, виховної та спортивної складових. Керівництво школою здійснюється директором, який відповідає за адміністративну та педагогічну діяльність закладу. Управлінська вертикаль включає заступників директора, методистів, тренерів-викладачів, медичний та технічний персонал [35].

Таблиця 1.13

Структура управління ДЮСШ

Посада	Основні функції	Відповідальні особи
Директор	Організація та координація роботи школи	Призначений засновником школи
Заступник директора	Контроль навчально-тренувального процесу	Відповідає за навчально-методичну діяльність
Тренер-викладач	Проведення тренувань, підготовка до змагань	Особи, які мають відповідну кваліфікацію

Навчально-тренувальний процес організований у кілька етапів, які охоплюють початкову, базову та спеціалізовану підготовку. Для кожного етапу розроблені навчальні програми, які враховують вікові, фізіологічні та психологічні особливості вихованців.

Таблиця 1.14

Етапи навчально-тренувального процесу

Етап підготовки	Завдання	Результати
Початкова підготовка	Ознайомлення з основами фізичної культури	Формування базових фізичних навичок
Базова підготовка	Розвиток технічних і тактичних навичок	Підготовка до участі у змаганнях
Спеціалізована підготовка	Підвищення рівня майстерності	Досягнення високих спортивних результатів

Систематична підготовка спортсменів у ДЮСШ передбачає розвиток фізичних, технічних, тактичних, психологічних і морально-вольових якостей. Програми включають теоретичні заняття, тренувальні сесії та змагальну практику.

Фінансування ДЮСШ здійснюється з бюджетних і позабюджетних джерел. До основних статей витрат належать оплата праці тренерів, забезпечення матеріально-технічної бази, організація змагань і навчально-тренувальних зборів [38].

Таблиця 1.15

Джерела фінансування ДЮСШ

Джерело фінансування	Приклади використання	Частка у загальному бюджеті (%)
Державний бюджет	Оплата праці, капітальні витрати	0.6
Місцеві бюджети	Фінансування регіональних спортивних програм	0.25
Спонсорська підтримка	Закупівля обладнання, організація змагань	0.1
Благодійні внески та гранти	Реалізація соціальних та освітніх проектів	0.05

Матеріально-технічна база ДЮСШ включає спортивні зали, обладнання, інвентар, допоміжні приміщення. Належне технічне забезпечення є необхідною умовою для ефективного проведення тренувань і змагань.

Отже, управління ДЮСШ є складним та багатограним процесом, який вимагає чіткого стратегічного бачення, уміння орієнтуватися в нормативно-правовому полі, здатності залучати додаткові ресурси, створювати ефективну систему мотивування персоналу та вихованців, сприяти їх всебічному розвитку, розуміння актуальних тенденцій у системі спортивної підготовки. Здатність керівництва адаптуватися до мінливих умов, поєднувати освітні, тренувальні та виховні завдання, формувати сучасний імідж закладу, спираючись на наукові методи та якісне управлінське рішення, стає критерієм успішності дитячо-

юнацької спортивної школи, визначаючи її конкурентоспроможність і здатність готувати висококваліфікований спортивний резерв для майбутніх перемог [7].

Висновки до розділу 1

Аналіз нормативно-правової бази та принципів функціонування ДЮСШ засвідчив, що ці заклади постають не лише як елемент позашкільної освіти, а й як ключова складова системи фізичного виховання та підготовки спортивного резерву. Їх діяльність регулюється численними законодавчими й підзаконними актами, міжнародними спортивними стандартами та національними галузевими документами, що забезпечують правові гарантії, чітку структуру організації, вимоги до змісту навчально-тренувальних програм, кваліфікаційний рівень тренерів і якість матеріально-технічної бази.

Управління ДЮСШ характеризується специфікою, зумовленою поєднанням освітніх, виховних і спортивно-тренувальних завдань, необхідністю інтеграції інтересів усіх учасників процесу – учнів, батьків, тренерів, адміністративного персоналу та представників органів місцевого самоврядування. В основі менеджменту дитячо-юнацьких спортивних шкіл лежить системний підхід, орієнтований на довгострокове планування, збалансовану ресурсну політику, впровадження інноваційних методик, забезпечення конкурентоспроможності й престижу закладу в сучасному спортивному просторі.

Теоретико-методичні засади, висвітлені у цьому розділі, створюють концептуальну основу для подальших досліджень у сфері управління ДЮСШ. Вони дозволяють більш глибоко зрозуміти сутність та принципи ефективної організації діяльності таких закладів, усвідомити значення гармонійного поєднання нормативно-правових вимог, науково обґрунтованих методик підготовки спортсменів та управлінських інновацій. Отже, сформульовані у розділі положення та висновки стануть методологічним підґрунтям для

наступних розділів дослідження, спрямованих на визначення практичних механізмів удосконалення роботи дитячо-юнацьких спортивних шкіл.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Методи дослідження

Для проведення дослідження діяльності дитячо-юнацьких спортивних шкіл (ДЮСШ) було застосовано комплекс методів, які дозволили отримати об'єктивну інформацію про специфіку їхньої роботи, рівень підготовки вихованців та організаційні аспекти діяльності. Поєднання теоретичних і емпіричних методів забезпечило всебічність аналізу та глибоке розуміння обраної проблематики.

Теоретичні методи включали аналіз наукової літератури та нормативно-правової бази, що стосується функціонування дитячо-юнацьких спортивних закладів. Аналіз джерел дозволив дослідити сучасні підходи до організації навчально-тренувального процесу, виявити основні проблеми та тенденції розвитку ДЮСШ, систематизувати знання про методики фізичного виховання. Вивчення існуючих досліджень у цій сфері дало змогу побудувати теоретичну основу для планування практичної частини дослідження.

Емпірична частина базувалася на зборі первинних даних безпосередньо з об'єктів дослідження. Для цього використовувалися такі методи, як анкетування, спостереження та інтерв'ювання. Анкетування допомогло зібрати інформацію від вихованців, їхніх батьків і тренерів щодо задоволеності умовами занять, рівня організації тренувального процесу та їхніх пропозицій щодо покращення діяльності ДЮСШ. Спостереження проводилося під час навчально-тренувальних занять, що дозволило оцінити реальну організацію процесу, ефективність використання тренувального часу та взаємодію між тренерами та вихованцями. Інтерв'ювання тренерів і керівників спортивних шкіл допомогло отримати глибокі якісні дані щодо їхнього досвіду, проблем у роботі та бачення шляхів удосконалення навчального процесу.

Окрему увагу було приділено методам кількісного аналізу даних. Отримані результати були систематизовані та опрацьовані за допомогою методів математичної статистики, що дозволило не лише узагальнити результати, а й виявити закономірності, які впливають на успішність роботи спортивних шкіл. Проведено порівняльний аналіз між окремими школами, що дало змогу виявити кращі практики та аспекти, які потребують вдосконалення.

Поєднання теоретичних та емпіричних методів дозволило отримати цілісну картину діяльності ДЮСШ, враховуючи як організаційно-методичні аспекти, так і результати роботи цих закладів у контексті фізичного виховання дітей та молоді.

2.2. Організація дослідження

Дослідження діяльності дитячо-юнацьких спортивних шкіл (ДЮСШ) проводилося з дотриманням чітко визначеного плану, який охоплював кілька етапів. Організація дослідження була спрямована на досягнення поставленої мети та вирішення завдань шляхом залучення різних груп учасників та збору якісної інформації.

На **підготовчому етапі** було визначено об'єкт, предмет, мету і завдання дослідження. Було проведено аналіз літературних джерел, нормативно-правових документів, розроблено програму дослідження. Зокрема, сформовано інструментарій для збору даних, який включав анкети, опитувальні листи, план для спостереження та структуру інтерв'ю. Вибір методів було обумовлено необхідністю охоплення широкого спектра аспектів діяльності спортивних шкіл – від організаційної структури до оцінки ефективності тренувального процесу.

На **основному етапі** було проведено безпосередній збір емпіричних даних:

1. Проведено анкетування вихованців і їхніх батьків для вивчення рівня задоволеності умовами навчання, тренувальним процесом і загальною атмосферою в школах.

2. Проведено серію інтерв'ю з тренерами та адміністративним персоналом ДЮСШ для з'ясування їхнього досвіду, підходів до організації роботи, проблем, з якими вони стикаються.

3. Виконано спостереження за навчально-тренувальними заняттями для аналізу ефективності використання часу, підходів до тренування та взаємодії між тренерами і вихованцями.

4. Паралельно проведено тестування фізичної підготовленості вихованців у різних вікових групах для об'єктивного оцінювання їхніх спортивних досягнень.

На **аналітичному етапі** всі отримані дані було систематизовано та оброблено за допомогою методів математичної статистики, дозволило виявити тенденції, взаємозв'язки та закономірності, які характеризують роботу дитячо-юнацьких спортивних шкіл. На основі отриманих результатів було проведено аналіз сильних і слабких сторін функціонування ДЮСШ, що стало основою для формулювання рекомендацій щодо вдосконалення їхньої діяльності.

Проведення дослідження тривало протягом [вказати тривалість, наприклад, трьох місяців], що дозволило охопити як поточну діяльність шкіл, так і їх підготовку до змагань. Залучення різних груп учасників і методів збору даних забезпечило повноту та достовірність отриманої інформації. Усі етапи дослідження виконувалися із дотриманням етичних норм і конфіденційності.

Анкетування

Особливості управління ДЮСШ

Для аналізу особливостей управління дитячо-юнацькими спортивними школами (ДЮСШ) може бути спрямоване на різні групи респондентів: адміністрацію, тренерів, батьків, учнів. Це допоможе отримати комплексну оцінку процесів управління та виявити слабкі місця для вдосконалення.

. Як ви оцінюєте загальну організацію роботи ДЮСШ?

- Відмінно

- Добре
- Задовільно
- Погано

2. Чи достатньо фінансування для забезпечення потреб ДЮСШ?

- Так, повністю
- Частково
- Ні, не вистачає
- Важко відповісти

3. Як часто проводяться заходи з покращення матеріально-технічної бази?

- Щороку
- Раз на кілька років
- Дуже рідко
- Ніколи

4. Чи задоволені ви рівнем комунікації між адміністрацією, тренерами та батьками?

- Так, повністю
- Частково
- Ні, є проблеми
- Важко відповісти

5. Як ви оцінюєте професіоналізм тренерів?

- Високий
- Достатній
- Низький
- Не можу оцінити

6. Чи вистачає спортивного обладнання для тренувань?

- Так, повністю
- Частково
- Ні, недостатньо

- Не знаю

7. Як часто учні беруть участь у змаганнях?

- Кілька разів на місяць
- Кілька разів на рік
- Рідко
- Ніколи

8. Як ви оцінюєте якість підготовки до змагань?

- Відмінно
- Добре
- Задовільно
- Погано

9. Чи достатньо мотивації для учнів у навчально-тренувальному процесі?

- Так, учні мотивовані
- Частково мотивовані
- Ні, мотивації недостатньо
- Важко відповісти

10. Як часто проводяться збори або зустрічі з батьками?

- Раз на місяць
- Раз на квартал
- Раз на рік
- Ніколи

11. Як ви оцінюєте умови тренувань (спортзали, майданчики)?

- Відмінно
- Добре
- Задовільно
- Погано

12. Чи є у ДЮСШ додаткові програми (гуртки, літні табори)?

- Так, є багато
- Є декілька
- Немає, але бажано
- Не знаю

13. Як ви оцінюєте рівень безпеки під час тренувань?

- Відмінно
- Добре
- Задовільно
- Погано

14. Чи достатньо уваги приділяється індивідуальному підходу до учнів?

- Так, достатньо
- Частково
- Ні, недостатньо
- Важко відповісти

15. Чи плануються інновації або покращення в управлінні ДЮСШ?

- Так, регулярно
- Іноколи
- Дуже рідко
- Ніколи

16. Ваш вік:

- До 18 років
- 18–25 років
- 26–35 років
- 36–50 років
- Понад 50 років

Вашу відповідь підкреслити.

РОЗДІЛ 3

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ДЮСШ «ПЕРЕМОГА»

3.1. Характеристика діяльності ДЮСШ «ПЕРЕМОГА»

Дитячо-юнацька спортивна школа (ДЮСШ) «Перемога» спеціалізується на навчанні спортивно-бальних танців, поєднуючи мистецтво танцю з елементами спортивної підготовки. Основною метою діяльності школи є розвиток фізичних, естетичних та соціальних навичок у дітей та молоді через заняття танцями.

Комплексна дитячо-юнацька спортивна школа «Перемога» є одним із провідних спортивних закладів у місті Миколаєві. Вона розташована за адресою: вулиця Чигрина, 45, Миколаїв, Україна, 54003. Основний напрям діяльності школи визначений згідно з класифікацією КВЕД 93.19, як «Інша діяльність у сфері спорту», організацію спортивних секцій, змагань і тренувань для дітей та молоді.

Школа є важливим осередком розвитку фізичної культури в регіоні. Її діяльність спрямована на формування здорового способу життя, розвиток спортивних здібностей дітей і підлітків, підготовку спортивного резерву. У «Перемозі» працюють кваліфіковані тренери, які забезпечують високий рівень навчально-тренувального процесу.

Однією з ключових характеристик школи є її матеріально-технічна база. У закладі створено умови для занять різними видами спорту. Особливий акцент робиться на розвиток спортивно-бальних танців, які поєднують естетику руху та фізичну активність, сприяє гармонійному розвитку вихованців та їхньому успішному виступу на змаганнях різного рівня.

ДЮСШ «Перемога» активно співпрацює з місцевими органами влади та спортивними організаціями, що дозволяє забезпечувати необхідне фінансування та підтримку розвитку спортивної інфраструктури. Заклад організовує регулярні

спортивні заходи, включаючи міські та обласні змагання, що сприяє залученню молоді до активного способу життя.

Навчальний процес у ДЮСШ «Перемога» організований за рівнями підготовки: початковий, базовий, спеціалізований та підготовка до вищої спортивної майстерності. Такий підхід дозволяє поступово підвищувати складність занять відповідно до віку та навичок учнів. Заняття проводяться кваліфікованими тренерами, які мають досвід у сфері спортивно-бальних танців та педагогіки.

Менеджмент ДЮСШ «Перемога» охоплює всі аспекти організації діяльності, управління ресурсами, взаємодії з персоналом, учнями та їхніми родинами, стратегічного планування. Ефективність управління закладом значною мірою залежить від гармонійного поєднання адміністративної, педагогічної та фінансової складових. Кожен із цих аспектів має свої особливості та виконує важливу роль у забезпеченні функціонування школи.

Організаційна структура школи передбачає чіткий розподіл обов'язків між адміністративним персоналом, тренерами та обслуговуючим персоналом. Ключову роль відіграє директор, який відповідає за стратегічне планування, фінансовий менеджмент і загальну координацію роботи. Його діяльність підтримують заступники, які займаються організацією навчально-тренувального процесу, зв'язками з громадськістю та вирішенням кадрових питань.

Тренерський склад включає фахівців різних категорій, які проводять заняття з учнями відповідно до їхнього рівня підготовки. Тренери відповідають за розробку індивідуальних і групових програм, підготовку до змагань і моніторинг прогресу учнів.

Фінансове управління ДЮСШ «Перемога» ґрунтується на багатоканальній моделі фінансування. Школа отримує кошти з місцевого бюджету, спонсорських внесків, грантів і плати за навчання. Ефективне використання цих ресурсів дозволяє забезпечити якісний навчально-тренувальний процес, оновлювати матеріально-технічну базу та організовувати змагання й культурні заходи.

Таблиця 3.1

Джерела фінансування ДЮСШ «Перемога»

Джерело фінансування	Частка, %	Коментарі
Місцевий бюджет	40%	Основне джерело фінансування операційних витрат
Спонсорські внески	25%	Забезпечують підтримку змагань та модернізацію матеріальної бази
Гранти	15%	Додаткові кошти для інноваційних проєктів
Плата за навчання	20%	Додаткові надходження для підтримки тренувального процесу та персоналу

Кадрова політика спрямована на залучення кваліфікованих тренерів і адміністративного персоналу. Регулярне підвищення кваліфікації тренерів забезпечується через участь у семінарах, майстер-класах і конференціях. Крім того, ДЮСШ «Перемога» активно впроваджує програму наставництва, яка дозволяє досвідченим тренерам передавати знання молодшим колегам.

Таблиця 3.2

Кадровий склад ДЮСШ «Перемога»

Категорія персоналу	Кількість осіб	Основні обов'язки
Адміністративний персонал	5	Управління школою, фінансовий контроль
Тренери	15	Проведення занять, підготовка до змагань
Обслуговуючий персонал	8	Забезпечення матеріально-технічних умов

Організація навчально-тренувального процесу базується на розподілі учнів за рівнями підготовки: початковий, базовий і спеціалізований. Кожен рівень має свою програму, яка враховує фізичний стан, вік і здібності учнів. Заняття проходять у сучасно обладнаних залах, що забезпечує комфортні умови для тренувань.

Таблиця 3.3

Етапи навчально-тренувального процесу

Рівень підготовки	Завдання	Тривалість занять (години/тиждень)
Початковий	Ознайомлення з базовими елементами, розвиток координації	3
Базовий	Вдосконалення технічних навичок, розвиток витривалості	5
Спеціалізований	Підготовка до змагань, відпрацювання складних елементів	7

ДЮСШ «Перемога» активно працює над розробкою довгострокових стратегічних планів, спрямованих на популяризацію спортивно-бальних танців, розширення бази учнів та залучення додаткових джерел фінансування. У стратегії школи передбачено модернізацію матеріально-технічної бази, організацію міжнародних змагань і налагодження партнерств із закордонними школами.

Школа оснащена сучасними танцювальними залами з необхідним обладнанням, що відповідає стандартам для проведення тренувань та змагань. Наявність якісної матеріально-технічної бази сприяє ефективному навчанню та комфортним умовам для учнів. Вихованці ДЮСШ «Перемога» регулярно беруть участь у місцевих, національних та міжнародних змаганнях зі спортивно-бальних танців, демонструючи високий рівень підготовки та здобуваючи призові місця, свідчить про ефективність навчально-тренувального процесу та професіоналізм тренерського складу. Окрім спортивних досягнень, школа активно залучає учнів до участі в культурних заходах, показових виступах та майстер-класах, сприяючи популяризації спортивно-бальних танців серед молоді та громади, дозволяє вихованцям розвивати комунікативні навички, впевненість у собі та естетичний смак.

Однією з важливих складових системи менеджменту ДЮСШ «Перемога» є ефективна комунікація з різними зацікавленими сторонами, включаючи батьків

учнів, місцеві органи влади, спонсорів і громадські організації. Школа активно використовує сучасні канали комунікації, такі як соціальні мережі, електронні розсилки та офіційний сайт для інформування про свою діяльність, досягнення та майбутні події.

Партнерство з місцевими та міжнародними організаціями сприяє розвитку школи. Наприклад, співпраця з міжнародними федераціями спортивно-бальних танців дозволяє учням брати участь у престижних змаганнях, отримувати доступ до новітніх методик і технологій тренувального процесу.

Матеріально-технічна база школи є важливим фактором, що впливає на якість навчально-тренувального процесу. У закладі облаштовані сучасні танцювальні зали, оснащені професійним паркетом, дзеркалами, системами вентиляції та звуковим обладнанням. Регулярне оновлення інвентарю та забезпечення комфортних умов сприяє підвищенню ефективності занять.

Таблиця 3.4

Матеріально-технічна база ДЮСШ «Перемога»

Елемент забезпечення	Кількість	Стан
Танцювальні зали	3	Відмінний
Дзеркала	15	Оснащення всіх залів
Звукові системи	3	Сучасне обладнання
Паркет	3	Відповідає міжнародним стандартам
Місця для відпочинку	2	Зручні кімнати для відновлення

Для моніторингу ефективності управління в школі використовуються як кількісні, так і якісні показники. До основних показників належать результати учнів на змаганнях, кількість нових вихованців, рівень задоволеності батьків і співробітників, фінансова стабільність закладу. Результати регулярного аналізу дозволяють вчасно виявляти проблеми та впроваджувати необхідні зміни.

Таблиця 3.5

Ключові показники ефективності (КРІ) ДЮСШ «Перемога»

Показник	Значення (2023 рік)	Цільове значення (2025 рік)
Кількість учнів	150	200
Кількість змагань на рік	10	12
Частка перемог на змаганнях (%)	70	80
Рівень задоволеності батьків (%)	85	90
Стабільність фінансування (%)	100	100

Перспективи розвитку ДЮСШ «Перемога» передбачають послідовну модернізацію тренувального процесу, розширення партнерських відносин, популяризацію спортивно-бальних танців серед молоді та збільшення кількості учнів. Особлива увага приділяється інтеграції цифрових технологій у тренувальний процес, наприклад, використанню відеоаналізу виступів, онлайн-курсів і спеціалізованого програмного забезпечення для моніторингу успіхів учнів.

Школа планує активніше залучати спонсорські кошти та брати участь у грантових програмах для фінансування інноваційних проєктів і міжнародних обмінів. Розвиток міжнародної співпраці стане важливим етапом у зміцненні позицій школи на світовій арені.

Таким чином, система менеджменту ДЮСШ «Перемога» є багатогранною та динамічною, що дозволяє ефективно реагувати на сучасні виклики. Подальший розвиток цієї системи забезпечить високий рівень підготовки учнів, зміцнення позицій школи та популяризацію спортивно-бальних танців у регіоні та за його межами.

Таким чином, ДЮСШ «Перемога» здійснює комплексний підхід до розвитку своїх вихованців, поєднуючи фізичну підготовку з естетичним вихованням, що сприяє гармонійному розвитку особистості.

3.2. Оцінка організаційно-управлінських форм та методів в діяльності ДЮСШ «ПЕРЕМОГА»

Діяльність ДЮСШ «Перемога» базується на чітко визначених організаційно-управлінських формах, які спрямовані на досягнення спортивних результатів та забезпечення гармонійного розвитку вихованців. Організаційна структура школи - адміністративний апарат, тренерський склад, обслуговуючий персонал, навчально-тренувальні групи, що дозволяє ефективно координувати всі напрями діяльності.

Школа дотримується принципів комплексного управління, що - стратегічне планування, оперативний контроль та регулярне коригування навчально-тренувального процесу. Особливу увагу приділяють удосконаленню методичних підходів, які спрямовані на розвиток фізичних, технічних та психологічних здібностей спортсменів. Управління базується на системному підході, де кожен елемент діяльності взаємопов'язаний і спрямований на досягнення спільної мети.

Діяльність ДЮСШ «Перемога» організована на основі поєднання класичних управлінських підходів із сучасними інноваційними методиками, дозволяє забезпечити ефективність у всіх аспектах роботи школи: від стратегічного планування до проведення навчально-тренувального процесу.

Організаційна структура закладу має ієрархічний характер із чітким розподілом функцій. Директор школи здійснює стратегічне управління, визначає пріоритети розвитку, взаємодіє з місцевими органами влади та контролює виконання основних завдань. Заступники директора відповідальні за операційне управління, координацію навчально-тренувального процесу та фінансово-економічну діяльність. У структурі школи виділяється тренерський склад, який забезпечує реалізацію навчальних програм, і обслуговуючий персонал, що відповідає за матеріально-технічне забезпечення.

Для забезпечення ефективного управління в школі застосовуються адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи. Адміністративні методи включають контроль за дотриманням навчальних планів, організацію роботи тренерів і обслуговуючого персоналу, оперативне прийняття управлінських рішень. Економічні методи спрямовані на оптимізацію використання фінансових ресурсів, залучення додаткових коштів через спонсорські внески, гранти та партнерські програми. Соціально-психологічні методи включають створення сприятливого мікроклімату в колективі, мотивацію співробітників і підтримку ефективної комунікації між усіма учасниками навчально-тренувального процесу.

Таблиця 3.6

Основні напрями застосування управлінських методів у ДЮСШ
«Перемога»

Методи управління	Основні завдання
Адміністративні	Контроль виконання планів, організація роботи персоналу
Економічні	Оптимізація ресурсів, планування бюджету, залучення додаткового фінансування
Соціально-психологічні	Формування позитивного клімату, мотивація, комунікація

Управлінська діяльність у школі передбачає тісну взаємодію з батьками учнів, реалізується через регулярні консультації, участь у спільних заходах і змаганнях. Такий підхід сприяє зміцненню довіри та залученню батьків до навчально-тренувального процесу.

Контроль за результативністю навчально-тренувальної роботи базується на чітко визначених критеріях оцінки. До основних показників належать результати змагань, якість виконання програм, рівень задоволеності учнів і батьків. Моніторинг здійснюється через регулярний аналіз навчальних досягнень, анкетування батьків і співробітників, оцінку результатів змагань.

Таблиця 3.7

Основні показники оцінки ефективності діяльності ДЮСШ «Перемога»

Показник	Значення (2023 р.)	Цільове значення (2025 р.)
Кількість учнів	150	200
Кількість змагань на рік	10	12
Частка перемог у змаганнях (%)	70	80
Рівень задоволеності (%)	85	90

Інноваційні методи управління в школі включають використання цифрових технологій. Наприклад, для організації тренувального процесу використовується електронна платформа, яка дозволяє планувати заняття, аналізувати виступи учнів і підтримувати зворотний зв'язок із батьками. Використання таких технологій підвищує прозорість і ефективність роботи.

Навчально-тренувальний процес організовано за рівнями підготовки: початковий, базовий і спеціалізований, дозволяє поступово підвищувати складність занять і забезпечувати індивідуальний підхід до кожного учня. Заняття проводяться у сучасно обладнаних танцювальних залах, що відповідають міжнародним стандартам.

Таблиця 3.8

Етапи навчально-тренувального процесу

Рівень підготовки	Завдання	Тривалість занять (годин/тиждень)
Початковий	Ознайомлення з основами, розвиток координації	3
Базовий	Вдосконалення техніки, розвиток витривалості	5
Спеціалізований	Підготовка до змагань, освоєння складних елементів	7

Методи управління у школі орієнтовані на мотивацію вихованців до занять спортом, створення умов для самореалізації та досягнення високих результатів. У

школі впроваджуються інноваційні підходи до організації навчально-тренувальних процесів, що включають використання сучасних технологій та методик. Значну увагу приділяють аналізу результативності змагальної діяльності спортсменів, що дозволяє визначати сильні сторони та напрями для подальшого вдосконалення.

Форми управління передбачають активну взаємодію між адміністрацією, тренерами та батьками, що сприяє створенню комфортних умов для розвитку спортсменів. Адміністрація школи постійно контролює виконання навчальних програм, організовує семінари для підвищення кваліфікації тренерів, забезпечує належну матеріально-технічну базу. Таким чином, організаційно-управлінські форми та методи, які застосовуються в ДЮСШ «Перемога», відповідають сучасним вимогам до спортивних закладів. Їх ефективність підтверджується стабільними спортивними досягненнями вихованців, їхньою участю у змаганнях різного рівня та гармонійним розвитком кожного учасника навчального процесу.

ДЮСШ «Перемога», попри свої досягнення, стикається з низкою викликів, які потребують стратегічного вирішення. До таких викликів належать: забезпечення стабільного фінансування, утримання висококваліфікованого персоналу, адаптація до сучасних вимог спортивно-бальних танців і розвиток матеріально-технічної бази.

Одним із пріоритетів є модернізація навчально-тренувального процесу. Сучасні тенденції вимагають інтеграції цифрових інструментів для моніторингу успіхів учнів, підготовки індивідуальних планів тренувань та аналізу результатів виступів. Використання таких технологій, як спеціалізоване програмне забезпечення для тренерів, допомагає підвищити ефективність підготовки і зробити навчання більш прозорим та зручним для учнів і батьків.

Питання кадрової політики залишається актуальним. Щоб утримувати кваліфікованих тренерів і залучати нових спеціалістів, школа має забезпечувати конкурентні умови праці, не лише матеріальне стимулювання, але й можливості для професійного розвитку. Участь у міжнародних семінарах, стажуваннях і

обмінах досвідом із закордонними тренерами створює умови для зростання професійного рівня персоналу.

Ще одним напрямом вдосконалення є зміцнення співпраці з міжнародними організаціями. Участь у міжнародних змаганнях і партнерських програмах дозволяє підвищувати репутацію школи на світовій арені, розширювати мережу контактів і залучати нові ресурси для розвитку. Забезпечення фінансової стабільності є одним із головних завдань для подальшого розвитку ДЮСШ «Перемога». Школа вже реалізує багатоканальну модель фінансування, однак залучення додаткових джерел фінансування може значно розширити її можливості. Наприклад, організація благодійних заходів, таких як танцювальні фестивалі чи вистави, може сприяти залученню спонсорів та громадської підтримки.

Крім того, слід приділити увагу участі у грантових програмах. Гранти міжнародних спортивних і культурних організацій можуть стати важливим джерелом для фінансування модернізації матеріальної бази, розвитку інноваційних методик навчання та проведення міжнародних змагань. Оновлення та розширення матеріально-технічної бази є необхідною умовою для забезпечення якісного навчально-тренувального процесу. У перспективі школа планує облаштування додаткових танцювальних залів, придбання сучасного обладнання для тренувань і створення комфортних умов для відпочинку учнів.

Таблиця 3.9

План розвитку матеріально-технічної бази ДЮСШ «Перемога»

Напрямок	Поточний стан	План на 2025 рік
Кількість танцювальних залів	3	5
Сучасне звукове обладнання	3 системи	Оновлення всіх систем
Зони відпочинку	2	Додаткове облаштування 2 зон
Інтерактивні технології	Обмежене використання	Повна інтеграція у навчальний процес

Однією з важливих задач школи є підвищення популярності спортивно-бальних танців серед молоді. Школа активно працює над проведенням відкритих уроків, майстер-класів і показових виступів, які знайомлять громадськість із цим видом спорту. Такі заходи не лише сприяють залученню нових учнів, але й розвивають інтерес до танців як до мистецтва та форми фізичної активності.

ДЮСШ «Перемога» приділяє увагу соціальній відповідальності. Організація безкоштовних занять для дітей із малозабезпечених сімей або благодійних заходів дозволяє зробити танці доступними для ширшого кола учасників, зміцнюючи зв'язки із громадою та підвищуючи соціальну значущість школи. Розробка методики підготовки у спортивно-бальних танцях ґрунтується на необхідності вдосконалення технічних навичок і забезпечення стабільного рівня виконання танцювальних елементів. Основною метою методики є формування та розвиток технічних дій спортсменів із урахуванням сучасних вимог змагань.

Метою тренувального процесу є підвищення технічної майстерності спортсменів, зокрема у виконанні складних танцювальних елементів. Критерії оцінювання включають точність виконання технічних вправ, рівень спеціальної технічної підготовленості, контроль за технікою виконання. У процесі занять проводиться корекція техніки та методів навчання, що дозволяє досягати індивідуальних цілей кожного спортсмена.

Заняття за розробленою методикою поділяються на три частини: підготовчу, основну та заключну. Кожна частина має свої завдання. Основна частина орієнтована на виконання спеціальних вправ і корекцію технічних дій. Час, відведений на виконання окремих вправ, варіюється залежно від поставлених завдань, а загальна тривалість заняття складає близько 120 хвилин.

Аналіз змагальних програм показав, що найчастіші помилки пов'язані з втратою рівноваги, темпу та неточністю виконання поворотів. Для цього розроблена система вправ, спрямованих на удосконалення рівноваги, координації рухів, техніки виконання обертів і танцювальних доріжок.

Технічна підготовка:

- вправи на рівновагу, стрибки та танцювальні доріжки;
- корекцію техніки обертів і поворотів;
- розвиток швидкості виконання рухів.

Час тренувального заняття розподіляється за наступним принципом:

1. Вправи з зовнішнім опором – 40% часу.
2. Виконання інших завдань – 20%.
3. Решта часу використовується на загальну фізичну підготовку та завершальні вправи.

Заняття включають серії стрибків, вправи на рівновагу, розвиток координації та роботи у парі. Наприклад, виконання стрибків поштовхом обох ніг, повороти на лаві з поступовим збільшенням швидкості, вправи на утримання статичної рівноваги та відпрацювання танцювальних доріжок.

Таблиця 3.10

Структура занять (таблиця)

№ з/п	Зміст вправ	Дозування	Методичні вказівки
1	Стрибки зі скакалкою	5–8 хв	Збільшення швидкості поступово
2	Чергування стрибків і ходьби	5 хв	Зміна темпу відповідно до ритму
3	Вправи на рівновагу	10–20 с, 8–10 разів	Зі зміною умов
4	Танцювальні доріжки	Відповідно до програми	Виконання з варіаціями ритму і темпу

Цільові моделі спрямовані на розвиток окремих груп м'язів: гнучкість, пластичність, баланс, техніка обертання. Загальні моделі включають силовий тренінг, коригуючу гімнастику, партерну гімнастику та елементи класичної хореографії.

Розроблена методика забезпечує систематичний розвиток технічних навичок спортсменів, дозволяє ефективно готуватися до змагань, сприяє

тривалій кар'єрі спортсменів. Оптимальне поєднання спеціальних і загальних вправ забезпечує комплексний підхід до тренувального процесу.

3.3. Напрями удосконалення управлінської концепції ДЮСШ «ПЕРЕМОГА»

Управління діяльністю дитячо-юнацької спортивної школи, зокрема в напрямі бальних танців, є комплексним процесом, який потребує системного підходу та постійного вдосконалення. ДЮСШ «Перемога» має величезний потенціал для розвитку, і вдосконалення управлінської концепції може значно покращити її ефективність та досягнення вихованців.

Одним із ключових напрямів удосконалення є впровадження сучасних технологій у навчально-тренувальний процес. Використання відеоаналізу виступів, інтерактивних платформ для дистанційного навчання та спеціалізованого програмного забезпечення для розробки індивідуальних планів тренувань дозволить підвищити якість підготовки спортсменів. Завдяки таким інструментам тренери зможуть точніше оцінювати технічний рівень танцюристів, оперативно коригувати помилки та розробляти стратегії для участі у змаганнях.

Іншим важливим аспектом є вдосконалення кадрової політики. Залучення висококваліфікованих тренерів із досвідом міжнародних виступів, організація їхнього постійного професійного розвитку через семінари, майстер-класи та участь у конференціях сприятимуть підвищенню рівня викладання. Доцільно створити програму наставництва, у межах якої досвідчені тренери передаватимуть свої знання молодшим колегам, забезпечуючи спадковість майстерності.

Важливу роль у розвитку школи відіграє модернізація матеріально-технічної бази. Бальні танці потребують якісних приміщень із професійним паркетом, дзеркалами, системою вентиляції та звуковим обладнанням. Інвестиції

в оновлення залів та створення комфортних умов для занять є одним із пріоритетних завдань, що сприятиме залученню більшої кількості учнів.

Окрім цього, вдосконалення управлінської концепції передбачає розвиток маркетингової стратегії. Для популяризації напрямку бальних танців необхідно активно працювати зі ЗМІ, соціальними мережами та організовувати публічні заходи, такі як відкриті уроки, фестивалі та показові виступи, не лише приверне увагу до діяльності школи, а й сприятиме залученню нових вихованців та спонсорів.

Розвиток управлінської концепції ДЮСШ «Перемога» спрямований на вдосконалення ключових аспектів діяльності закладу: навчально-тренувального процесу, фінансового менеджменту, кадрової політики та взаємодії з громадськістю. Удосконалення цих напрямів дозволить підвищити ефективність роботи школи, забезпечити стабільність її функціонування та сприяти зростанню популярності спортивно-бальних танців. Сучасні технології відіграють важливу роль у покращенні якості тренувань і аналізу результатів учнів. Впровадження інноваційних інструментів, таких як відеоаналіз, інтерактивні платформи для навчання та електронні системи моніторингу успіхів, сприяє оптимізації тренувального процесу.

Таблиця 3.11

Використання технологій у навчально-тренувальному процесі

Напрямок впровадження	Поточний стан	План на 2025 рік
Відеоаналіз	Використовується обмежено	Залучення у всі групи
Інтерактивні платформи	Відсутність систематичного застосування	Використання для дистанційного навчання
Електронні журнали успішності	Частково запроваджено	Повна інтеграція у роботу школи

Фінансова стабільність школи залежить від багатоканальної моделі фінансування, яка включає кошти з місцевого бюджету, спонсорські внески,

гранти та благодійну допомогу. Для ефективного використання ресурсів необхідно впроваджувати сучасні методи планування та контролю за витратами, залучати додаткові джерела доходів.

Таблиця 3.12

План розвитку фінансової стабільності ДЮСШ «Перемога»

Джерело фінансування	Поточна частка у бюджеті (%)	Запланована частка у бюджеті (%)
Місцевий бюджет	40	35
Спонсорські внески	25	30
Гранти	15	20
Благодійна допомога	10	10
Додаткові доходи від заходів	10	15

Кадрова політика має бути спрямована на залучення та утримання кваліфікованих тренерів і адміністративного персоналу. Програми підвищення кваліфікації, участь у міжнародних конференціях і семінарах, впровадження системи наставництва забезпечують професійний розвиток співробітників.

Таблиця 3.13

Кадровий розвиток у ДЮСШ «Перемога»

Напрямок розвитку	Поточний стан	План на 2025 рік
Участь у міжнародних семінарах	Обмежена кількість учасників	Залучення 50% тренерського складу
Наставництво	Не реалізовано	Створення програми наставництва
Підвищення кваліфікації	Проводиться нерегулярно	Регулярні курси для тренерів

Модернізація матеріально-технічної бази школи спрямована на покращення умов для тренувань та змагань, оновлення танцювальних залів, придбання сучасного обладнання та створення зон для відпочинку.

Таблиця 3.14

Розвиток матеріально-технічної бази

Елемент	Поточний стан	План на 2025 рік
Танцювальні зали	3 зали, частково оновлені	5 з повним оновленням
Системи вентиляції	Встановлені у двох залах	Встановлення у всіх залах
Зони відпочинку	2 кімнати	Розширення до 4 зон

Популяризація спортивно-бальних танців сприяє залученню нових учнів і підвищенню інтересу до цього виду спорту серед громади. Для цього необхідно організувати відкриті уроки, показові виступи та майстер-класи, розширювати присутність школи в соціальних мережах.

Таблиця 3.15

Заходи для популяризації діяльності ДЮСШ «Перемога»

Захід	Поточна частота проведення	Запланована частота проведення
Відкриті уроки	2 рази на рік	4 рази на рік
Показові виступи	3 рази на рік	6 разів на рік
Майстер-класи	1 раз на рік	3 рази на рік
Соціальні медіа-кампанії	Несистематично	Регулярне оновлення контенту

Удосконалення управлінської концепції ДЮСШ «Перемога» передбачає впровадження сучасних технологій, оптимізацію фінансового менеджменту, розвиток кадрового потенціалу, модернізацію матеріально-технічної бази та популяризацію спортивно-бальних танців. Реалізація цих заходів дозволить школі підвищити ефективність діяльності, забезпечити конкурентоспроможність

на регіональному та міжнародному рівнях, створити умови для гармонійного розвитку учнів і співробітників.

Одним із ключових напрямів вдосконалення управлінської концепції ДЮСШ «Перемога» є розвиток міжнародної співпраці. Участь у міжнародних програмах і обмінах дозволяє підвищувати рівень професійної майстерності тренерів і спортсменів, впроваджувати новітні методики навчання та отримувати доступ до сучасного досвіду в галузі спортивно-бальних танців, сприяє популяризації школи на міжнародній арені.

Таблиця 3.16

План розвитку міжнародної співпраці

Напрямок	Поточний стан	Заплановані зміни до 2025 року
Участь у міжнародних змаганнях	3–4 рази на рік	6–7 разів на рік
Партнерські угоди із закордонними школами	2 діючі угоди	Розширення до 5 партнерських угод
Організація міжнародних семінарів	Несистематично	Щорічне проведення

Міжнародна співпраця відкриває можливості для отримання грантів від закордонних спортивних організацій, може стати важливим джерелом фінансування для реалізації інноваційних проєктів у школі. Соціальна відповідальність є важливою складовою сучасної управлінської концепції. ДЮСШ «Перемога» прагне забезпечити рівний доступ до навчально-тренувального процесу для всіх категорій дітей, включаючи малозабезпечені сім'ї та дітей із особливими потребами. Організація спеціальних програм і стипендій для таких категорій учнів сприяє створенню інклюзивного середовища.

Таблиця 3.17

Соціальні ініціативи ДЮСШ «Перемога»

Ініціатива	Поточний стан	Заплановані зміни до 2025 року
Стипендії для малозабезпечених	Виділяється 5 стипендій на рік	Збільшення до 15 стипендій на рік
Заняття для дітей з особливими потребами	Відсутні	Організація 2 спеціальних груп
Благодійні заходи	Проведення 1 заходу на рік	Проведення 3 заходів на рік

Реалізація цих ініціатив сприятиме зміцненню зв'язків із громадою та підвищенню соціальної значущості школи. ДЮСШ «Перемога» активно працює над інтеграцією інноваційних методик у тренувальний процес. Зокрема, це стосується адаптації тренувальних програм до сучасних вимог змагань, створення індивідуальних планів підготовки для спортсменів різного рівня та використання цифрових технологій для аналізу результатів.

Таблиця 3.18

Інноваційні підходи в тренувальному процесі

Напрямок впровадження	Поточний стан	План на 2025 рік
Індивідуальні тренувальні плани	Впроваджено для спортсменів високого рівня	Розширення на всі категорії
Цифровий аналіз виступів	Часткове застосування	Повна інтеграція у тренувальний процес
Модернізація методик	Використання класичних підходів	Розробка сучасних програм

Впровадження інновацій підвищить якість підготовки спортсменів, їхню конкурентоспроможність на змаганнях різного рівня та задоволеність учнів і батьків. Вдосконалення управлінської концепції ДЮСШ «Перемога» базується на комплексному підході, що охоплює всі аспекти діяльності школи.

Запровадження сучасних технологій, розвиток міжнародної співпраці, зміцнення соціальної відповідальності та інтеграція інноваційних підходів у навчально-тренувальний процес є ключовими напрямками покращення роботи закладу. Реалізація цих заходів дозволить ДЮСШ «Перемога» утримувати провідні позиції в регіоні, розширювати свою присутність на міжнародній арені та забезпечувати гармонійний розвиток вихованців.

Фінансове управління потребує перегляду. Розробка програми залучення додаткових джерел фінансування, таких як гранти, партнерства з бізнесом, благодійні внески, дозволить забезпечити стабільність роботи школи. Важливою є і прозорість використання коштів, що підвищить довіру громадськості та партнерів.

Останнім, але не менш значущим напрямом є створення сприятливого соціально-психологічного клімату. Бальні танці – це не лише спорт, а й мистецтво, що вимагає емоційного залучення. Тому необхідно приділяти увагу підтримці спортсменів, створенню дружньої атмосфери серед учасників колективу та налагодженню комунікації між тренерами, учнями та їхніми батьками.

Таким чином, удосконалення управлінської концепції ДЮСШ «Перемога» в напрямі бальних танців передбачає комплексний підхід, що охоплює технічні, організаційні, фінансові та соціальні аспекти. Реалізація цих ініціатив сприятиме не лише підвищенню рівня підготовки спортсменів, а й утвердженню школи як одного з провідних центрів розвитку бальних танців у регіоні.

Висновки до розділу 3

У розділі проаналізовано сучасний стан системи управління ДЮСШ «Перемога» та окреслено перспективи її вдосконалення. Діяльність школи демонструє високий рівень організації та результативності, що підтверджується успіхами вихованців на різних змаганнях. Проте для забезпечення подальшого розвитку необхідне впровадження новітніх технологій, вдосконалення кадрової

політики, модернізація матеріально-технічної бази та розробка ефективної маркетингової стратегії.

ДЮСШ «Перемога» має всі умови для гармонійного розвитку вихованців, поєднуючи естетику бальних танців із фізичною підготовкою. Сучасні підходи до організаційно-управлінської діяльності та впровадження інноваційних методик навчання можуть вивести школу на якісно новий рівень. Важливим аспектом є забезпечення фінансової стабільності, що - залучення додаткових джерел фінансування та прозоре використання ресурсів.

Значну роль відіграє створення комфортного соціально-психологічного середовища для учнів та співробітників. Ефективна комунікація між адміністрацією, тренерами, учнями та їхніми батьками сприяє досягненню високих результатів і формуванню позитивного іміджу школи.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить ДЮСШ «Перемога» зміцнити свої позиції серед спортивних закладів регіону, сприятиме популяризації бальних танців та забезпечить гармонійний розвиток особистості вихованців, орієнтуючи їх на досягнення високих спортивних і життєвих цілей.

РОЗДІЛ 4

АНАЛІЗ ТА УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

4.1. Оцінка ефективності управлінських рішень у діяльності відділення спортивно-бальних танців

Ефективність управлінських рішень у діяльності відділення спортивно-бальних танців є ключовим показником, що визначає рівень досягнень учнів, якість навчально-тренувального процесу та загальний розвиток школи. Управлінська діяльність у цьому контексті охоплює широкий спектр аспектів: від стратегічного планування до організації повсякденної роботи тренерів і взаємодії з батьками.

ДЮСШ «Перемога» демонструє приклад комплексного підходу до прийняття управлінських рішень, що дозволяє досягати високих результатів. Структурованість і чітка організація діяльності закладу сприяють гармонійному розвитку вихованців. Проте аналіз ефективності цих рішень вимагає врахування кількох основних критеріїв, таких як результати змагань, задоволеність учасників і їхніх батьків, рівень матеріально-технічного забезпечення.

Одним із ключових напрямів, що визначає успішність управлінських рішень, є якість кадрової політики. У відділенні спортивно-бальних танців працюють кваліфіковані тренери, які регулярно проходять курси підвищення кваліфікації, забезпечує високий рівень підготовки спортсменів. Однак ефективність кадрової роботи потребує постійного моніторингу, щоб уникнути плинності кадрів та забезпечити спадковість тренерських традицій [37].

Управлінські рішення, спрямовані на вдосконалення навчально-тренувального процесу, мають вирішальне значення для досягнення вихованцями спортивних успіхів. Відділення спортивно-бальних танців у ДЮСШ «Перемога» використовує сучасні методики підготовки, що враховують індивідуальні особливості спортсменів. Впровадження таких підходів дозволяє значно підвищити рівень технічної майстерності учнів.

Значний вплив на ефективність управлінських рішень має рівень фінансування та стан матеріально-технічної бази. Сучасні танцювальні зали, обладнані якісним паркетом, дзеркалами, вентиляційними системами та музичним обладнанням, створюють необхідні умови для успішного навчання. Разом із тим, обмеженість фінансових ресурсів може стримувати реалізацію деяких ініціатив.

Розвиток і вдосконалення системи підготовки у спортивно-бальних танцях здійснюється в кількох ключових напрямках. Одним із головних аспектів є зміцнення зв'язку між спортом і мистецтвом для вирішення спільних соціально-педагогічних і культурно-мистецьких завдань. важливо підвищувати естетичний і морально-духовний потенціал цього виду спорту, що робить його унікальним і популярним. Сучасна система підготовки спортсменів розвивається відповідно до загальних тенденцій еволюції спорту, серед яких підвищення конкуренції, розширення географії змагань, збільшення інтенсивності тренувань, зростання кількості стартів та вимог до фізичної й функціональної підготовленості спортсменів [26].

Особливу увагу слід приділяти створенню відповідних умов для підготовки, зокрема враховуючи кліматичні й географічні особливості. Оптимальний баланс між тренуваннями та відпочинком, правильне харчування й використання сучасних відновлювальних засобів є важливими складовими. Інтенсивність і обсяги тренувальних навантажень мають відповідати специфіці спортивно-бальних танців, враховувати індивідуальні особливості спортсменів, їхній вік, рівень підготовленості та етапи багаторічної підготовки.

Техніка у спортивно-бальних танцях визначається внутрішньою роботою тіла спортсмена, зокрема синхронною взаємодією різних частин тіла. Цей критерій впливає на зовнішній вигляд танцю, форму і лінії, які є ключовими елементами естетики та динаміки. Кожен танцювальний елемент вимагає точності у постановці корпусу, позицій ніг і рук, що формує загальний образ танцю. Динаміка ж залежить від якості виконання рухів, їхньої насиченості та використання простору майданчика [24].

Технічна підготовка спортсменів у спортивно-бальних танцях потребує розробки методик, що враховують варіативність параметрів тренувального процесу залежно від віку, рівня підготовленості, виду діяльності та етапу тренувань. Важливо враховувати взаємозв'язок різних компонентів підготовки, таких як функціональні можливості організму, якість змагальної діяльності та завдання кожного тренувального етапу. Ефективність тренувального процесу забезпечується інтеграцією індивідуального та групового підходів, що дозволяє враховувати специфіку кожного спортсмена й оптимізувати результати.

Теоретичні й практичні аспекти підготовки мають бути чітко структуровані у межах багаторічного процесу вдосконалення. Технічна підготовка повинна займати важливе місце у цій системі, сприяючи не лише досягненню високих спортивних результатів, а й формуванню гармонійно розвинених особистостей, які поєднують спортивну досконалість із творчим підходом [22].

Удосконалення технічної підготовки у спортивно-бальних танцях потребує комплексного підходу, який поєднує індивідуальний і груповий формати занять, дозволяє враховувати особливості кожного спортсмена та створювати гармонійну систему тренувань. Важливим аспектом є оновлення нормативної бази, зокрема розробка сучасних навчальних програм і правил змагань. Більшість існуючих документів не відповідають сучасним вимогам, тому їх адаптація до поточних стандартів допоможе підвищити складність та динаміку змагальних програм.

Розвиток спортивно-бальних танців вимагає врахування сучасних тенденцій, таких як поєднання технічної складності з індивідуальним стилем, артистизмом і емоційною виразністю. Підвищені вимоги до техніки виконання та поява нових елементів сприяють зростанню рівня складності програм, спонукає тренерів і спортсменів шукати нові підходи до побудови тренувального процесу.

Особливу роль відіграє система контролю за рівнем технічної підготовленості. Вона повинна бути комплексною і враховувати всі етапи

багаторічної підготовки. Якість виконання елементів оцінюється на основі чітко визначених показників, що забезпечує об'єктивність і системність у тренувальному процесі.

Техніка і виразність у спортивно-бальних танцях тісно взаємопов'язані. Виразність, яка - артистизм, музикальність та емоційну насиченість, залежить від досконалості техніки. Недостатній рівень технічної підготовленості обмежує можливості спортсмена створювати виразні образи та композиції. Навички, доведені до автоматизму, забезпечують впевненість виконання, що дозволяє спортсменам краще передавати свої емоції та творчі ідеї.

Для вдосконалення технічної підготовки розроблено спеціальні методики, які включають музично-ритмічну підготовку, навчання виразним рухам, хореографічну підготовку та освоєння елементів бальних і народних танців, сприяє збільшенню амплітуди рухів, покращенню їх точності та якості, підвищенню динамічності, пластичності й артистизму [28].

Важливим напрямом є створення оригінальних змагальних програм, які відображають індивідуальний стиль спортсменів і відповідають сучасним вимогам. Технічна і хореографічна досконалість програми доповнюється вдалим композиційним рішенням, що - гармонійний розподіл складних елементів, логічну послідовність рухів і різноманітність композиції.

Управлінські рішення, пов'язані з організацією змагань і участю у конкурсах, є важливим фактором у діяльності відділення. Регулярна участь у змаганнях різного рівня сприяє формуванню у спортсменів змагального досвіду, підвищенню їхньої впевненості та мотивації до подальших тренувань. Однак аналіз результативності цих заходів свідчить про необхідність більш ретельної підготовки до участі у міжнародних турнірах.

Взаємодія з батьками вихованців є ще одним аспектом, який впливає на ефективність управлінських рішень. У ДЮСШ «Перемога» приділяється значна увага налагодженню відкритого діалогу з родинами спортсменів, дозволяє створити позитивну атмосферу та забезпечити підтримку учням як у навчальному процесі, так і поза ним.

Розвиток маркетингової стратегії школи є важливим компонентом управлінської діяльності. Завдяки активній роботі зі ЗМІ та соціальними мережами вдається залучати нових учнів, популяризувати спортивно-бальні танці серед молоді та громади. Однак потенціал цього напрямку ще не повністю реалізовано, що відкриває можливості для подальшого вдосконалення [41].

Ефективність управлінських рішень залежить від рівня комунікації між адміністрацією, тренерами та іншими співробітниками. У ДЮСШ «Перемога» впроваджені регулярні наради та консультації, що дозволяють оперативно вирішувати проблеми та коригувати роботу. Такий підхід сприяє зміцненню команди й підвищенню загальної результативності.

Оцінка результатів роботи показує, що більшість управлінських рішень у ДЮСШ «Перемога» є ефективними та відповідають сучасним вимогам. Водночас є сфери, які потребують додаткової уваги, зокрема вдосконалення системи моніторингу навчально-тренувального процесу, оптимізація використання ресурсів та активізація міжнародного співробітництва.

Сучасний стан розвитку відділення спортивно-бальних танців свідчить про високий рівень організації та результативності, але вимагає системного вдосконалення для досягнення нових висот. Управлінські рішення, спрямовані на підвищення якості навчання, створення сприятливого клімату в колективі та модернізацію матеріально-технічної бази, мають стати основою стратегії подальшого розвитку.

Таким чином, аналіз ефективності управлінських рішень у діяльності відділення спортивно-бальних танців ДЮСШ «Перемога» демонструє, що заклад рухається в правильному напрямку. Завдяки комплексному підходу, інтеграції інновацій та орієнтації на потреби вихованців, школа має всі шанси утримувати лідерські позиції у своєму регіоні та досягати високих результатів на національному та міжнародному рівнях.

4.2. Нові підходи та рекомендації щодо вдосконалення управлінської системи у ДЮСШ «Перемога»

Сучасний розвиток спорту вимагає впровадження інноваційних підходів у систему управління. ДЮСШ «Перемога», як один із провідних закладів, що спеціалізується на спортивно-бальних танцях, має значний потенціал для вдосконалення управлінської системи. Нові підходи повинні враховувати глобальні тенденції, забезпечуючи гнучкість, ефективність та конкурентоспроможність закладу.

Одним із ключових елементів удосконалення є запровадження цифрових технологій, автоматизацію управлінських процесів, створення єдиної електронної бази даних, яка міститиме інформацію про учнів, тренерів, розклад занять та результати змагань. Такий підхід полегшить координацію роботи всіх структурних підрозділів школи [37].

Дистанційне навчання та онлайн-тренування стають невід'ємною частиною сучасної спортивної освіти. Запровадження інтерактивних платформ для проведення тренувань, аналізу виступів та надання методичних матеріалів дозволить зберегти ефективність навчального процесу навіть у разі обмеженого доступу до залів.

Важливою складовою є перегляд кадрової політики. Для забезпечення високого рівня підготовки необхідно залучати кваліфікованих спеціалістів із міжнародним досвідом. Разом із цим слід розвивати систему наставництва, де досвідчені тренери передаватимуть свої знання молодим колегам, забезпечуючи спадковість традицій.

Окрему увагу слід приділити розвитку компетенцій тренерського складу. Проведення регулярних семінарів, тренінгів та майстер-класів сприятиме підвищенню професійного рівня. Важливо інтегрувати в систему управління елементи коучингу, що допоможе тренерам не лише навчати, а й мотивувати своїх вихованців.

Ефективність управління залежить від матеріально-технічної бази закладу. Інвестиції в модернізацію танцювальних залів, придбання сучасного обладнання та створення комфортних умов для тренувань є пріоритетом. Особливу увагу слід приділити створенню просторів, які сприяють розвитку творчості й командної роботи [18].

Розвиток маркетингової стратегії школи є важливим напрямом вдосконалення. Необхідно активно використовувати соціальні мережі для популяризації діяльності закладу, організовувати публічні заходи, показові виступи та фестивалі, дозволить привернути увагу до школи та залучити нових вихованців.

Фінансовий аспект є невіддільною частиною управлінської системи. Для забезпечення стабільного фінансування слід розробити програми партнерства з бізнесом, залучати гранти та благодійні внески. Прозорість використання коштів сприятиме довірі з боку громади та спонсорів.

Окремим завданням є підвищення мотивації учнів. Впровадження системи індивідуальних досягнень, нагород, організація конкурсів і турнірів створять додатковий стимул для занять. Важливо забезпечити підтримку спортсменам, особливо в умовах інтенсивної підготовки до змагань [20].

Соціально-психологічний клімат у колективі потребує уваги. Створення дружньої атмосфери, підтримка учнів і тренерів у складні моменти, налагодження ефективної комунікації між усіма учасниками процесу сприятиме підвищенню загальної ефективності.

Важливо впроваджувати інноваційні методики навчання. Зокрема, акцент слід робити на індивідуальний підхід до кожного вихованця, враховуючи його рівень підготовки, фізичні можливості та психологічні особливості. Такий підхід дозволить максимально розкрити потенціал кожного учня.

Культурний компонент спортивно-бальних танців слід інтегрувати в загальну стратегію розвитку. Організація виступів, участь у фестивалях та культурних заходах сприятимуть формуванню у вихованців естетичного смаку та комунікативних навичок.

Необхідно приділити увагу розвитку міжнародного співробітництва. Участь у міжнародних змаганнях, обмін досвідом із закордонними школами, запрошення тренерів із інших країн допоможуть інтегруватися в глобальну спільноту спортивно-бальних танців [19].

Системний моніторинг і оцінка результатів роботи школи мають стати невід'ємною частиною управлінської діяльності. Регулярний аналіз показників ефективності, зокрема успіхів учнів, якості тренувального процесу та рівня задоволеності батьків, дозволить виявляти проблеми та оперативно їх вирішувати.

Розвиток партнерських відносин із місцевою владою, громадськими організаціями та іншими спортивними установами є важливим напрямом. Така співпраця дозволить залучати додаткові ресурси та підвищувати престиж закладу.

Впровадження інновацій у систему управління допоможе не лише підвищити ефективність діяльності, а й забезпечити сталий розвиток закладу. ДЮСШ «Перемога» має всі передумови для того, щоб стати провідним центром спортивно-бальних танців у регіоні.

Таким чином, нові підходи до вдосконалення управлінської системи в ДЮСШ «Перемога» включають як організаційні, так і технічні аспекти. Завдяки інтеграції сучасних технологій, розвитку кадрового потенціалу, модернізації матеріально-технічної бази та створенню сприятливого соціально-психологічного середовища школа зможе досягти нових висот у своїй діяльності.

Висновки до розділу 4

У результаті аналізу ефективності управлінських рішень у діяльності відділення спортивно-бальних танців ДЮСШ «Перемога» встановлено, що сучасна система управління демонструє високий рівень організації та результативності. Основні аспекти, такі як кадрова політика, навчально-тренувальний процес, матеріально-технічна база та взаємодія із зовнішнім

середовищем, мають значний вплив на досягнення поставлених цілей. Завдяки використанню сучасних методик і підходів вдалося забезпечити високу якість підготовки вихованців, що підтверджується їхніми успіхами на змаганнях різного рівня.

Разом із тим дослідження виявило низку напрямів, які потребують подальшого вдосконалення. Зокрема, необхідно інтегрувати цифрові технології в управлінську діяльність, модернізувати матеріально-технічну базу, забезпечити безперервний професійний розвиток тренерів та впроваджувати інноваційні підходи до організації навчально-тренувального процесу. Важливим залишається питання фінансової стабільності, яка забезпечується завдяки розвитку партнерств, залученню додаткових джерел фінансування та прозорості використання ресурсів.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було проаналізовано сучасний стан, особливості управлінської діяльності та перспективи розвитку ДЮСШ «Перемога», зокрема у відділенні спортивно-бальних танців. Встановлено, що школа демонструє високий рівень організації, ефективність навчально-тренувального процесу та значні досягнення вихованців, свідчить про дієвість наявної управлінської концепції та її відповідність сучасним викликам.

Водночас аналіз виявив окремі аспекти, що потребують вдосконалення. Основними напрямками розвитку визначено впровадження інноваційних підходів у систему управління, модернізацію матеріально-технічної бази, підвищення професійної кваліфікації тренерів, розробку нових методик навчання та посилення маркетингової стратегії. Особливу увагу слід приділити цифровізації управлінських процесів, розвитку міжнародного співробітництва та залученню додаткових джерел фінансування.

Практичні рекомендації щодо вдосконалення діяльності ДЮСШ «Перемога» охоплюють кілька ключових напрямів, які мають забезпечити стале зростання ефективності управління та результативності роботи школи. Одним із найважливіших аспектів є впровадження сучасних цифрових технологій. Створення інтегрованої електронної платформи для управління розкладом, моніторингу успіхів учнів та координації діяльності тренерів допоможе оптимізувати навчально-тренувальний процес. Окрім цього, розвиток дистанційного навчання через використання відеоуроків і інтерактивних платформ дозволить підтримувати якість навчання навіть за умов обмеженого доступу до залів.

Рекомендується модернізувати матеріально-технічну базу, забезпечивши сучасне обладнання для тренувань, яке відповідатиме міжнародним стандартам. Інвестиції в танцювальні зали, звукове та освітлювальне обладнання створять комфортні умови для занять і позитивно вплинуть на мотивацію учнів.

Важливим є забезпечення регулярного оновлення інвентаря та підтримання його у належному стані.

Управління кадровим потенціалом потребує посиленої уваги. Організація тренінгів, семінарів та майстер-класів для тренерів сприятиме підвищенню їхньої кваліфікації, а створення системи наставництва забезпечить ефективну передачу досвіду. Залучення фахівців із міжнародним досвідом допоможе адаптувати навчальні програми до сучасних вимог і трендів у спортивно-бальних танцях.

Важливо переглянути маркетингову стратегію закладу, зокрема активно використовувати соціальні мережі для популяризації школи, організовувати публічні заходи та фестивалі, які сприятимуть залученню нових учнів і спонсорів. Партнерські програми з місцевими підприємствами та громадськими організаціями можуть стати додатковим джерелом фінансування.

Для підвищення мотивації учнів рекомендується впроваджувати систему заохочень, що включатиме нагороди за досягнення, участь у престижних змаганнях і можливість представляти школу на міжнародному рівні. Розвиток сприятливого соціально-психологічного клімату, що базується на підтримці та співпраці між усіма учасниками процесу, має стати пріоритетом.

Залучення міжнародного досвіду через обмін програмами, тренерами та участь у закордонних змаганнях дозволить інтегрувати заклад у глобальну спортивну спільноту. Окрім цього, впровадження системи регулярного моніторингу ефективності роботи школи забезпечить можливість своєчасного виявлення проблем і їх оперативного вирішення.

Таким чином, запропоновані практичні рекомендації спрямовані на всебічний розвиток ДЮСШ «Перемога» як сучасного, ефективного та конкурентоспроможного закладу, здатного забезпечувати високу якість підготовки вихованців і популяризувати спортивно-бальні танці на всіх рівнях.

Гармонійне поєднання фізичної, естетичної та психологічної підготовки вихованців, яке є основою діяльності ДЮСШ «Перемога», має ключове значення для успішної реалізації поставлених цілей. Розроблені рекомендації спрямовані

на підвищення конкурентоспроможності закладу, забезпечення його сталого розвитку та формування середовища, яке сприятиме досягненню високих спортивних і життєвих результатів.

Отже, ДЮСШ «Перемога» має значний потенціал для подальшого зростання та зміцнення своїх позицій як провідного спортивного закладу, здатного забезпечувати високий рівень підготовки вихованців і сприяти популяризації спортивно-бальних танців на місцевому, національному та міжнародному рівнях.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі : колективна монографія / за загальною редакцією В.П. Кравця, Г.М. Мешко. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с.
2. Александрова В.А., Шиян В.В. Особенности использования круговой тренировки в системе специальной силовой подготовки танцоров // Слобожанський науково-спортивний вісник. 2013. № 3. С. 31–37.
3. Артем'єва Г.П., Лисенко А.О. Вдосконалення спортивної майстерності в танцювальному спорті. Слобожанський науково-спортивний вісник. Харків: ХДАФК, 2014. № 3. С. 13–18.
4. Бачинська Н.В. Основні положення технології підготовки й тренувальних навантажень у парній акробатиці на етапах багаторічного вдосконалення. Фізичне виховання, спорт і культура здоров'я у сучасному суспільстві : зб. наук. пр. Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки. Луцьк, 2015. № 3(31). С. 224–228.
5. Бернадська Д. Сучасна хореографія в контексті синтезу мистецтв. Актуальні питання гуманітарних наук. 2013. № 7. С. 78–86.
6. Боляк А.А. Модельні характеристики фізичної і технічної підготовленості спортсменів спортивної аеробіки на етапі попередньої базової підготовки : автореф. дис... канд. наук з фіз. виховання та спорту : 24.00.01. – Харків, 2007. – 22 с.
7. Баскетбол: навчальна програма для дитячо-юнацьких спортивних шкіл, спеціалізованих дитячо-юнацьких спортивних шкіл олімпійського резерву, шкіл вищої спортивної майстерності та спеціалізованих навчальних закладів спортивного профілю. Уклад.: Л. Ю. Поплавський, О. В. Маслова, М. М. Безмилов, О. О. Мітова, Є. В. Мурзін, О. А. Четвертак. Київ: Федерація баскетболу України, 2019. 166 с.

8. Безмилов М. М., Шинкарук О. А., Чжигон Ш. Особливості відбору баскетболістів на етапі спеціалізованої базової підготовки. Фізичне виховання, спорт і культура здоров'я у сучасному суспільстві. 2020. № 2 (50). С. 93–102.
9. Боднар О.С. Менеджмент педагогічного персоналу закладу загальної середньої освіти. Тернопіль: Крок, 2021. 380 с.
10. Вдовиченко Р.П. Управлінська компетентність керівника школи. Х.: Вид. група «Основа», 2007. 112 с
11. Ганчева В. І. Аналіз діючого програмно-методичного забезпечення ДЮСШ у системі освіти. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2013, Випуск 7 (33). С. 61-69
12. Григораш В.В. Організація діяльності керівника школи / Віктор Валентинович Григораш. Х.: Основа, 2011. 224 с
13. Донець І.О. Моніторинг фізичної підготовленості футболісток дитячо-юнацької спортивної школи у навчально-тренувальному процесі : автореф. канд. пед. наук: 13.00.02 / Ігор Олексійович Донець. – Чернігів, 2012. – 21 с.
14. Демідова О. Підвищення рівня технічної підготовленості танцюристів 15–16 років на етапі спеціалізованої базової підготовки. Спортивний вісник Придніпров'я. 2016. № 1. С. 15–20.
15. Демідова О. Структура та зміст фізичної підготовки танцюристів 15–16 років на етапі спеціалізованої базової підготовки в річному циклі. Спортивний вісник Придніпров'я. 2015. № 3. С. 35–40.
16. Джала Т. Оцінювання фігур програми student в спортивних танцях. Молода спортивна наука України : зб. наук. праць з галузі фізичної культури та спорту. Л., 2002. Вип. 6. Т. 2. С. 83–85.
17. Вербицька О. Спортивні школи - джерело підготування спортивних резервів. Фізична культура, спорт та здоров'я : тези доповідей 2 Всеукр. науково-практ. конф. для студентів та аспірантів. – Харків, 2000. – С. 37–38.

18. Дутчак М. В. Моніторинг в системі державного управління спортом для всіх в Україні. Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання та спорту. – Харків : ХДАДМ, 2008. – № 9. – С. 34–43.
19. Дутчак М. В. Теоретико-методичні засади формування системи спорту для всіх в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора наук з фіз. вих. і спорту : спец. 24.00.02 «Фізична культура, фізичне виховання різних груп населення» / М. В. Дутчак. – К., 2009. – 39 с.
20. Закон України «Про фізичну культуру і спорт» Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3808-12>.
21. Касьянова О.М. Контрольно-аналітична діяльність керівника навчального закладу / Олена Миколаївна Касьянова. Х.: Основа, 2014. 192 с
22. Ковальчук З.Я. Психологічний супровід позашкільної освіти як чинник успішної педагогічної взаємодії. Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія «Психологічна» / головний редактор Р.І. Благута. Львів : ЛьвДУВС, 2018. Вип. 1. С. 43–52.
23. Крижко В. В. Управління освітою: рефлексивний підхід. Кол. монографія / В.В. Крижко, С. Немченко, О. Голік, І. Шумілова. Бердянськ: Вид. Ткачук О.В., 2016. 608 с
24. Лунячек В.Е. Педагогічний менеджмент: навчальний посібник / В.Е. Лунячек.— 2-е вид., випр.— Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2015.—512 с.
25. Мосякова І.Ю. Організаційно-педагогічні засади управління багатопрофільним позашкільним навчальним закладом : дисертація кандидата педагогічних наук : 13.00.06 / Мосякова Ірина Юліївна; - Черкаси, 2018. 256 с
26. Немченко С. Г Управління освітою: рефлексивний підхід: Колективна монографія / С. Немченко, О. Голік, О. Старокожко, М. Елькін, І. Шумілова, К. Тільчарова, П. Кошелєв, В. Крижко / За заг. ред. проф. В. В. Крижка. Бердянськ, Видавець Ткачук О.В., 2016. 467с.
27. Положення "Про дитячо-юнацьку спортивну школу» Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.

28. Положення «Про школу вищої спортивної майстерності» Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0936-15>.

29. Путятіна Г. М. Системний підхід до маркетингової діяльності дитячо-юнацьких спортивних шкіл. Спортивний вісник Придніпров'я. – Дніпропетровськ, 2011. – № 3. – С. 69–72

30. Мічуда Ю. П. Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку. Закономірності функціонування та розвитку. К.: Олімпійська література, 2007. – 216 с.

31. Перепельотчиков Д.О. Методика діагностики рівня професійної готовності майбутніх фахівців фізичного виховання і спорту до організації діяльності ДЮСШ. Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту. – Харків: ХОВНОКУ – ХДАДМ, 2010. – № 3. – С. 63- 66.

32. Петрова О.О. Маркетинг дистанційного підвищення кваліфікації тренерів. Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту. – Харків: ХОВНОКУ – ХДАДМ, 2012. – № 4. – С. 96- 102

33. Путятіна Г.М. Організаційні аспекти оптимізації діяльності спортивних шкіл на основі програмно-цільового управління: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.н.фіз.вих.: спец. 24.00.02. «Фізична культура, фізичне виховання різних груп населення» / Г.М. Путятіна. – Харків. – 2007. – 20с

34. Путятіна Г.М. Системний підхід до маркетингової діяльності дитячо-юнацьких спортивних шкіл. Спортивний вісник Придніпров'я. – Дніпропетровськ, 2011. – №3. – С. 69-72

35. Рябова З.В. Проектний менеджмент як технологія управління інноваційним розвитком навчального закладу. Вісник післядипломної освіти: зб. наук. пр. / НАПН України, Ун-т менедж. освіти; редкол.: О.Л. Ануфрієва [та ін.]. К., 2005. Вип. 16(29) / голов. ред. В.В. Олійник. К.: атопол ГРУП, 2016. 216 с.

36. Управління навчальним закладом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів / С.Г. Немченко, О.Б. Голік, О.А. Кривильова, О.В. Лебідь. Донецьк: ЛАН ДОН-XXI, 2012. 516 с

37. Сорочан Т.М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика: монографія. Луганськ: Знання, 2005. 384 с.
38. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. К.: Знання, 2016. 365 с.
39. Черновол-Ткаченко Р.І. Техніка управлінської діяльності / Раїса Іванівна Черновол-Ткаченко. Х.: Основа, 2014. 272 с
40. Шинкарук О. Діяльність дитячо-юнацьких спортивних шкіл з зимових видів спорту та шляхи вдосконалення їхньої роботи. Молода спортивна наука України. – 2005. – Вип. 9. – Т. 3. – С. 327–331.
41. Шинкарук О. А. Організаційні основи підготовки й відбору спортсменів на різних етапах багаторічного вдосконалення. Фізична культура, спорт та здоров'я нації : зб. наук. праць. 2015. Вип. 19. Т. 2. С. 458–464.