

УДК 331.101.3:797.21

ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КРІ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИНСТРУКТОРА ПО ПЛАВАНИЮ^{1,2}**А.А. Ташиян, ³Е.В. Панов**¹ Ростовский юридический институт Министерства внутренних дел Российской Федерации, Ростов-на-Дону, email: tashiyan@sfedu.ru² Донской государственный технический университет, Ростов-на-Дону, email: tashiyan@sfedu.ru³ Сибирский юридический институт МВД России, Красноярск, email: pan_69@mail.ru

Аннотация. Актуальность анализа показателей деятельности спортивных организаций в современных условиях существенно возросла. Это обусловлено тем, что эффективность функционирования спортивных объектов определяется уровнем развития и модернизации бизнес-процессов. В связи с этим при отсутствии эффективных управленческих технологий рыночные позиции могут ослабевать, что, в свою очередь, приводит к регулярной утрате клиентов. Данная статья посвящена анализу показателей КРІ тренеров по плаванию на основе теоретических знаний и практических примеров различных организаций. Кроме того, выделены основные достоинства системы КРІ и даны рекомендации по увеличению рейтинга инструкторов по плаванию на базе совершенствования названных показателей.

Ключевые слова: Бизнес-процесс, КРІ система, инструктор по плаванию, спортивная организация, управление показателями.

DESIGN OF A SYSTEM OF KEY PERFORMANCE INDICATORS KPI FOR PROFESSIONAL ACTIVITIES OF A SWIMMING INSTRUCTOR^{1,2}**A.A. Tashiyan, ³E.V. Panov**¹ Rostov Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia, Rostov-on-Don, email: tashiyan@sfedu.ru² Don State Technical University, Rostov-on-Don, email: tashiyan@sfedu.ru³ Siberian Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia, Krasnoyarsk, email: pan_69@mail.ru

Abstract. The relevance of the topic of analyzing the performance of sports organizations has increased significantly in the modern world. This is because the efficiency of sports facilities is dictated by modernized business processes. As a result, in the absence of high-quality management technologies, the market position may be compromised, leading to a regular loss of customers. This article focuses on analyzing the KPI indicators of swimming coaches based on theoretical knowledge and practical examples from various organizations. Additionally, it highlights the main advantages of the KPI system and provides recommendations for improving the rating of swimming instructors by enhancing these indicators.

Keywords: Business process, KPI system, swimming instructor, sports organization, performance management.

Дата поступления статьи в редакцию: 06.01.2026

Дата принятия статьи в печать: 27.02.2026

Введение

В условиях роста и осложнения экономических отношений и процессов бизнеса приоритетными задачами предприятий является повышение качества и эффективности работы персонала. В ходе достижения данных целей в основном используется метод управления, ориентированный на достижение результатов и персональную ответственность сотрудников за вклад в общее дело организации. При этом существуют характерные элементы управления предприятием как в целом, так и отделами. Одной из таких технологий выступает система сбалансированных показателей, методы которой ориентированы на измерение и оценивание всех аспектов деятельности персонала. Внедрение указанной технологии базируется на ведении стратегических карточек, централизации отдельных мероприятий, внедряющих изменения, наборе критериев для реализации контрольной функции и самое главное построении системы КРІ показателей для оценки количественно-качественных аспектов.

Цель исследования

Целью работы выступают систематизация и обобщение положительных инструментов КРІ (Key Performance Indicator), оценивание показателей деятельности инструкторов по плаванию и внесение предложений по совершенствованию механизма повышения результативности их работы.

Материалы и методы исследования

Фундаментальными методическими основами нашего исследования стало изучение учебной, методической и научной литературы, Интернет-ресурсов, нормативных документов и анализ практического опыта спортивных организаций различных категорий.

Результаты исследования

Отечественный и зарубежный опыт доказывают результативность работы всех категорий объектов, начиная от частных компаний и заканчивая государственными органами исполнительной власти.

Key Performance Indicator (ключевой показатель эффективности (КРІ)) используется для оценки деятельности сотрудников различных коммерческих и некоммерческих организаций. Критерий выбора категории инструментов КРІ зависит от специфики реализуемой деятельности, а также определенных целей и задач, стоящих перед ней.

Основным направлением системы КРІ является коррекция и оптимизация существующих показателей. Преимущества технологии КРІ очевидны, оценка результатов деятельности имеет прозрачный эффект, что делает ее понятной для сотрудников, формирует доверие к руководству организации, способствует формированию внутренней мотивации следовать миссии организации, участвовать в реализации основных целей и задач, а также дает четкое представление о том, за достижение какого результата они получают справедливое вознаграждение.

При подсчете и анализе показателей берутся во внимание три основных направления. Первое — проектировочное, включающее персонифицированное планирование инструкторов в зависимости от предпочтений и физической подготовки обучающихся. Вторую категорию составляет административно-хозяйственная сторона, сочетающая участие в выборе, ремонте спортивного инвентаря. Следующая, заключительная составляющая — это управленческо-организационные элементы, которые находят отражение во взаимодействии с федерациями спорта, проведении спортивно-массовых мероприятий.

Количественные характеристики КРІ зависят от специфики деятельности организации. Так, общая формула не обходится без показателей b и d , где первый это результат значимости каждого показателя, а второй — плановый показатель. При этом приоритетность показателей устанавливается самой организацией по принципу их значимости в деятельности предприятия. Эти показатели формируются и зависят от категории персонала, выполняемой деятельности и реализуемых задач.

Одной из важнейших составляющих менеджмента в современном мире является мотивационная инициатива персонала. Научная и практическая значимость определяется отсутствием системы оценки показателей. Для выстраивания и совершенствования грамотной структуры показателей необходимо брать во внимание ограничения и возможности реализуемой деятельности.

Выделяют два основных практических подхода к разработке КРІ организации, ее подразделений и сотрудников — процессный и функциональный [2]. Первый случай отражает закономерность оптимизации бизнес-процессов посредством рациональной стратегии и системы выстроенных целей. Второе направление фокусируется на использовании данных стратегий и целей для формирования организационной структуры.

Разработка системы КРІ применительно к спортивным организациям, как и к органам государственной службы, должна осуществляться с учетом соблюдения определенных требований, в числе которых: сбалансированность количественных и качественных показателей, их максимально возможная объективность, а также реалистичность, четкость, понятность, доступность и измеримость.

Анализируя вопрос в широком спектре, можно привести в пример реализацию данного направления в Ростовской области, где деятельность министерства по физической культуре и спорту региона формирует системы показателей эффективности деятельности структурных под-

разделений, необходимых для определения степени и характера взаимодействия федерального и регионального уровня в сфере развития физической культуры и спорта в Российской Федерации, характеристики отношений, находящихся в их совместном ведении.

Система КРІ применима к различным областям физической культуры и спорта. В той или иной мере, любой вид спорта, реализация которого включает в себя бизнес-процесс, может быть оптимизирована посредством использования грамотной системы оценки показателей людей, осуществляющих тренерскую деятельность. Отрицательные факторы, препятствующие развитию указанного направления и адаптации начинающих тренеров, мы решили рассмотреть на примере спортивного клуба «Наутилус-Южный», среди которых выделили:

1. Недостаточная сформированность профессиональных качеств молодых специалистов.
2. Нерациональная оценка собственных психологических и физических качеств.
3. Несовершенства в объеме теоретических знаний и практических навыков начинающих инструкторов.
4. Нехватка мотивационной составляющей при осуществлении педагогической и иной деятельности.

Анализ структуры мотивации к профессиональной деятельности показал, что у начинающих тренеров по плаванию на первый план выходят мотивы собственного благополучия, стремления к первенству (26,15%), повышение своего статуса в новом коллективе (38,78%), мотив приобретения материального благополучия (31,87%).

В силу того, что фундаментом формирования КРІ показателей является отношение тренера к себе и к окружающей действительности, был проведен сравнительный анализ различных категорий инструкторов по плаванию. Основным критерием оценки была рассмотрена направленность на работу, отражающая, как правило, стремление к дальнейшему совершенствованию и получению новых навыков.

Так, было выяснено, что тренеры-профессионалы в наибольшей степени заинтересованы своими функциями и деятельностью коллег. Что касается тренеров-новичков, то было установлено связь их взглядов с собственным благополучием. На первый план у данной категории работников выходят стремление к превосходству, закрепление статуса в коллективе, анализ собственных переживаний и чувств. Анализ ценностных ориентаций у тренеров по плаванию с различным уровнем профессионализма в условиях коммерческого спортивного клуба выявил две группы ценностей: профессиональных (интересная работа, межличностные контакты и общение, профессиональные качества) и общечеловеческих (здоровье, нравственные качества, привлекательность, открытость и демократия в обществе).

Исследование личности тренера привело к выводам, касающимся конкретно индивидуального видения показателей эффективности и результативности специалистов. С точки зрения официальных показателей КРІ, они складываются из действий, пропорционально формирующихся мотивов начинающих тренеров, включающих такие важнейшие характеристики, как представление реально достижимых результатов, выстраивание технологий продажи своих услуг, усилия по привлечению наибольшего количества обучающихся и увеличения прибыли организации в целом.

Из этого следует, что формирование у начинающих тренеров по плаванию мотивов профессиональной деятельности предполагает осуществление комплекса мероприятий на побуждение начинающего тренера к эффективной профессиональной деятельности, поиску новых инновационных подходов к решению учебно-тренировочных задач [2].

Анализ теоретических источников и практического опыта, привел нас к выделению десяти основных модулей, суммирующих показатели КРІ инструкторов по плаванию:

1. Совершенствование потенциала кадров.
2. Разработка схем для сохранения здоровья обучающихся.
3. Внедрение технологий, обеспечивающих доступное образование детей с ОВЗ и инвалидностью.
4. Поддержка программ, направленных на дополнительное образование и осуществление деятельности детских образовательных организаций.
5. Занятия с одаренными детьми и взрослыми.
6. Участие в организованных социальных и культурных проектах.
7. Открытость результатов деятельности.

8. Реализация работы персонала в соответствии с нормативно-правовой базой РФ.

9. Дисциплина при приведении в действие спортивных программ.

10. Проведение физкультурно-спортивной работы, соответствующей критериям эффективности и продуктивности.

Квалифицированность кадрового актива определяется полярными понятиями, включающими активные и пассивные действия резерва работников. Показатель считается достигнутым на уровне образовательного учреждения при участии в конференциях, вебинарах и других мероприятиях в качестве слушателя, участия в круглых столах в статусе практического специалиста, имеющего публикации в различного рода печатных и электронных СМИ, сайтах и образовательных порталах.

Вдобавок к этому, свидетельством эффективности проделанной работы выступает применение полученных знаний в процессе обучения, например, создание электронных инструкций, цифровых лабораторий и интерактивных комплексов. Параметром проявления осторожности к здоровью обучающихся становится снижение численности учеников, без уважительной причины не посещающих занятия.

Кроме того, к данной категории относится анализ факторов травматизма, чаще рассчитываемый из общего количества обучающихся к числу лиц, получивших травмы.

Новаторская сторона исследования дополнительно к перечисленным элементам рекомендует обеспечение участия и организацию деятельности в различных спортивных молодежных движениях и мероприятиях на конкурсной основе с закреплением данного участия в единых информационных образовательных системах.

Не менее важным коэффициентом КРІ инструктора по плаванию становится вовлечение детей с инвалидностью в образовательную жизнь организации, где они проходят обучение, а также создание специальных условий для их развития. Для достижения положительного результата предлагается проведение не менее двух мероприятий с участием детей с ограниченными возможностями здоровья и инвалидностью (экскурсии, классные часы, концерты, соревнования) [2].

С целью получения поддержки не только со стороны родителей, но и самих обучающихся, а равно увеличения показателей эффективности, возможно введение акций и других мероприятий на уровне учреждения для ребят победителей и призеров региональных и всероссийских Олимпиад и спортивных соревнований.

Дополнением к предложенным изменениям может стать сотрудничество между партнерами, то есть реализация детско-юношеских мероприятий совместно с другими учреждениями. Показатели зависят не только от статуса отдельных работников, но и от имиджа организации в целом. Для закрепления положительного мнения считается рациональным размещение информации о событиях культуры и спорта конкретных учреждений на официальных Интернет-порталах, а также на сайтах педагогических сообществ населенных пунктов.

Что касается решения вопроса на официально-документальном уровне, то важным этапом выступает грамотное заполнение внутренней документации организации, отсутствие ошибок в ней и своевременное и безошибочное заполнение мониторингов различных уровней. Заключительным показателем КРІ инструктора по плаванию на наш взгляд становится соотношение общего количества обучающихся к числу достигших высоких результатов в данном виде спорта и завоеванных наград, подтверждающих компетентность и высокую квалификацию тренерского состава.

Современное построение бизнеса в спортивной сфере показывает, что эффективность тренировочного процесса во многом определяется имиджем тренера. Научные труды отечественных специалистов диктуют разное содержание данного понятия. Во многом они сходятся в следующих элементах: коммуникативные навыки, лидерство, профессиональная этика, личностные характеристики и внешний облик. Практика подтверждает, что востребованность и успех тренера на современном этапе определяются не только его знаниями и педагогическим мастерством, но и способностью быть харизматичным лидером, который умеет мотивировать, формировать устойчивые и доверительные отношения с воспитанниками, а также поддерживать положительный имидж как в глазах спортсменов, так и их родителей [5].

Анализ факторного ключа личности инструктора по плаванию включает в себя четыре основных ракурса. Первый сосредотачивает в себе основные личностные качества и уровень

физической подготовки. Данный элемент имеет свои менее значимые звенья, составляющие эти два понятия. Сюда входят уровень физического здоровья, энергичность, выносливость, уровень приверженности к здоровому образу жизни. Из личностно-физического потенциала тренера можно перейти ко второй факторной стороне — педагогически-коммуникативному навыку, включающему умение раскрывать возможности молодых спортсменов, наличие педагогической интуиции, обладание способностями грамотного преподнесения информации и мотивации. Далее обращаем внимание на профессионально-этический и корпоративный фактор, оценивающий специалиста с точки зрения воспитанности, порядочности, компетентности, справедливости, и объективности. Крайним параметром рейтинга тренера являются лидерские качества и управленческое мастерство. В качестве ключевых имиджевых характеристик идеального тренера по плаванию представители обоих полов выделяют не только профессиональную компетентность (повышение квалификации), но и значимость внешнего вида (стильный костюм), при этом наибольшее значение имеют личностные и коммуникативные качества тренера, такие как стрессоустойчивость, вовлечённость, доброжелательность, организованность и умение мотивировать спортсменов [5].

Так, сложная конструкция имиджа тренера состоит из многоуровневой системы. Поэтому данный факт важен при построении концептуальной основы для:

1. Улучшения организационно-методической составляющей обучения будущих специалистов в сфере плавания посредством дополнения программ образования методами, воспитывающими стрессоустойчивость, коммуникативность и этичность.
2. Создания грамотных и всесторонних индикаторов и параметров для отбора профессионалов на должности, связанные с водными видами спорта.
3. Формирования механизма внешней и внутренней оценки сотрудника спортивной организации по всем направлениям: спортивной и физкультурно-оздоровительной.

Проведенное исследование сочетало в себе теоретический ракурс и практико-ориентированный аспект. Были проанализированы методологические основы КРІ показателей, рассмотрены и изучены конкретные яркие примеры внедрения данной технологии в бизнес-процессы организаций спорта.

Заключение

Изучение эффективности реализации КРІ позволило систематизировать их основные достоинства, среди которых ключевыми являются: совершенствование управленческих решений на основе аналитических данных, усиление мотивационной составляющей деятельности персонала, а также стимулирование повышения квалификации посредством формирования и закрепления единых ориентиров развития спортивных организаций. Практическая значимость исследования сводится к рекомендациям по улучшению критериев результативности. Первостепенная роль присвоена таким изменениям, как уточнение критериев оценки плавательных навыков и подготовки, дифференцирование инструментов при их применении в отношении различных категорий обучающихся, выработка системы обратной связи в целях улучшения образовательных услуг, а также интеграция дополнительных контрольных измерителей (динамика формирования постоянной клиентской базы, фиксирование показателей удовлетворенности сервисом).

Таким образом, в условиях расширения рынка, КРІ система становится мощным толчком при выходе на глобальные ступени отношений и повышении конкурентоспособности среди спортивных организаций плавания. В перспективе унификация поднятого вопроса может быть улучшена путем апробации накопленного опыта и его реализации с учетом региональных и локальных особенностей.

Литература

1. Горшенина Е.В. КРІ и мотивация персонала // Экономические исследования. 2022. С. 19-27. EDN: SJHJG.
2. Ковалева М.Н., Лопухина А.С., Мелентьева Н.Н. Технология КРІ как инструмент повышения эффективности деятельности преподавателей физического воспитания // Вестник Томского государственного университета. 2020. С. 182-189. DOI: 10.17223/15617793/460/22. EDN: KAGWNT.

3. Хромина Т.В., Якимова М. И., Лягина Е.Ю. Структура мотивации начинающих тренеров по плаванию в процессе адаптации к деятельности в условиях коммерческого спортивного клуба // Известия Тульского государственного университета. Физическая культура. Спорт. 2017. С.185-193. EDN: YTPUIX.
4. Радачинский Ю.Н., Ключникова Э. Д. Разработка предложений по формированию системы KPI для структурных подразделений Министерства по физической культуре и спорту Ростовской области. // Северо-Кавказский юридический вестник. 2022. С. 65-72. DOI: 10.22394/2074-7306-2022-1-4-65-72. EDN: HVIPNA.
5. Симагина А.А., Загородникова А.Ю., Марьин И.С., Лебедев О.В. Имиджевый профиль современного тренера по плаванию: комплексное исследование профессиональных, коммуникативных и личностных качеств // Педагогико-психологические и медико-биологические проблемы физической культуры и спорта. 2025. С. 426-432. DOI: 10.24412/2588-0225-2025-20-2-426-432. EDN: SWJTQE.