

Приложение
к приказу ФГБУ ФЦПСР
от «6» октября 2025 г.
№ 01-05/0622

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

по организации деятельности руководителей организаций, реализующих
дополнительные образовательные программы
спортивной подготовки, в том числе руководителей
региональных центров спортивной подготовки

Оглавление

1. Общие положения	3
2. Применяемое законодательство Российской Федерации в деятельности руководителя	5
3. Учредительные документы организации	11
4. Порядок управления организацией	13
4.1. Управление организацией	16
4.2. Методы принятия решения	21
4.3. Организация и оплата труда	24
4.4. Передача дел при смене руководителя организации	43
4.5. Особенности управления в организациях, реализующих дополнительные образовательные программы спортивной подготовки	46
4.6. Особенности управления в региональных центрах спортивной подготовки	50
4.7. Управление качеством деятельности организаций	54
5. Контроль за деятельностью организаций и анализ результатов контроля	56
5.1. Контроль за деятельностью организаций, реализующих дополнительные образовательные программы спортивной подготовки	59
5.2. Внутренний контроль	61
5.3. Основные формы и организация контроля спортивной подготовки	63
5.4. Анализ и оценка результатов контроля в организации	65
5.5. Анализ выявленных проблем	66
6. Оценка эффективности деятельности руководителя организации	67
7. Актуализация знаний	70

1. Общие положения

Руководитель объединяет и направляет усилия профессионального коллектива, обеспечивает эффективное использование имеющихся ресурсов для решения конкретных задач и достижения целей.

В настоящее время установлена прямая связь между уровнем профессиональных компетенций, компетентностью руководителя и социально-экономическими результатами деятельности организации, которой он руководит.

Управленческие компетенции руководителя, как правило, включают:

умение ставить цели и задачи не только перед собой, но и перед подчиненным персоналом;

навыки планирования, в том числе личного планирования;

организация профессионального коллектива и процессов;

делегирование;

анализ потребностей профессионального коллектива и его мотивация;

управление ресурсами и неблагоприятным исходом;

управление изменениями;

навыки критического мышления;

контроль.

Одной из важнейших задач руководителя – найти способ оценки своих возможностей, получения обратной связи и конструктивной критики в отношении своих решений и действий, определить пути преодоления ограничений, кризисных ситуаций.

Определяющими показателями эффективного функционирования организации вообще, и организации отрасли физической культуры и спорта, в частности, является уровень профессионализма и культуры личности руководителя – компетентности.

Развитие руководителя – ключевой фактор успешной управленческой деятельности в современных условиях, способствующий грамотному

управлению и созданию внутренней мотивации, основанной на ощущении личного вклада и значимости каждого работника профессионального коллектива.

2. Применяемое законодательство Российской Федерации в деятельности руководителя

Деятельность руководителей организаций, реализующих дополнительные образовательные программы спортивной подготовки, руководителей региональных центров спортивной подготовки¹ осуществляется, в том числе во исполнение и в соответствии со следующими нормативными правовыми актами, нормативными документами:

- Конституция Российской Федерации;
- Гражданский кодекс Российской Федерации;
- Бюджетный кодекс Российской Федерации;
- Трудовой кодекс Российской Федерации;
- Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»;
- Федеральный закон от 24 июля 1998 г. № 124-ФЗ «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 8 августа 2001 г. № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»;
- Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных»;
- Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»;
- Федеральный закон от 3 ноября 2006 г. № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях»;
- Федеральный закон от 4 декабря 2007 г. № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации»;

¹ Далее по тексту методических рекомендаций в отношении организаций, реализующих дополнительные образовательные программы спортивной подготовки, региональных центров спортивной подготовки могут применяться термины «физкультурно-спортивные организации», «организации»; понятие «тренировочный процесс» для организаций, реализующих дополнительные образовательные программы спортивной подготовки в контексте методических рекомендаций применяется в соответствии с пунктом 15.1 статьи 2 Федерального закона от 04.12.2007 № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации».

- Федеральный закон от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ «О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию»;
- Федеральный закон от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»;
- Федеральный закон от 18 июля 2011 г. № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»;
- Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»;
- Федеральный закон от 13 июля 2020 г. № 189-ФЗ «О государственном (муниципальном) социальном заказе на оказание государственных (муниципальных) услуг в социальной сфере»;
- Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 247-ФЗ «Об обязательных требованиях в Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации»;
- Указ Президента Российской Федерации от 2 июля 2021 г. № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации»;
- Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»;
- постановление Правительства Российской Федерации от 12 апреля 2013 г. № 329 «О типовой форме трудового договора с руководителем государственного (муниципального) учреждения»;
- постановление Правительства Российской Федерации от 18 сентября 2020 г. № 1490 «О лицензировании образовательной деятельности»;

– постановление Правительства Российской Федерации от 11 октября 2023 г. № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;

– распоряжение Правительства Российской Федерации от 26 ноября 2012 г. № 2190-р «Об утверждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 - 2018 годы»;

– Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 24 ноября 2020 г. № 3081-р;

– Концепция развития детско-юношеского спорта в Российской Федерации до 2030 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2021 г. № 3894-р;

– Концепция развития дополнительного образования детей до 2030 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 31 марта 2022 г. № 678-р;

– Концепция развития наставничества в Российской Федерации на период до 2030 года и плана мероприятий по ее реализации, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 21 мая 2025 г. № 1264-р;

– приказ Минтруда России от 30 сентября 2013 г. № 504 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке систем нормирования труда в государственных (муниципальных) учреждениях»;

– приказ Министерства спорта Российской Федерации от 30 октября 2015 г. № 999 «Об утверждении требований к обеспечению подготовки спортивного резерва для спортивных сборных команд Российской Федерации»;

– приказ Минтруда России от 2 апреля 2019 г. № 197н «Об утверждении профессионального стандарта «Инструктор-методист по адаптивной физической культуре и адаптивному спорту»;

– приказ Минтруда России от 2 апреля 2019 г. № 199н «Об утверждении профессионального стандарта «Тренер по адаптивной физической культуре и адаптивному спорту»;

– приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 3 сентября 2019 г. № 467 «Об утверждении Целевой модели развития региональных систем дополнительного образования детей»;

– приказ Минпросвещения России и Минэкономразвития России от 19 декабря 2019 г. № 702/811 «Об утверждении общих требований к организации и проведению в природной среде следующих мероприятий с участием детей, являющихся членами организованной группы несовершеннолетних туристов: прохождение туристских маршрутов, других маршрутов передвижения, походов, экспедиций, слетов и иных аналогичных мероприятий, а также указанных мероприятий с участием организованных групп детей, проводимых организациями, осуществляющими образовательную деятельность, и организациями отдыха детей и их оздоровления, и к порядку уведомления уполномоченных органов государственной власти о месте, сроках и длительности проведения таких мероприятий»;

– приказ Минспорта России от 19 декабря 2019 г. № 1076 «Об утверждении порядка присвоения квалификационных категорий иных специалистов в области физической культуры и спорта и квалификационных требований к присвоению квалификационных категорий иных специалистов в области физической культуры и спорта»;

– приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 24 декабря 2020 г. № 952н «Об утверждении профессионального стандарта «Тренер-преподаватель»;

– приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 22 сентября 2021 г. № 652н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог дополнительного образования детей и взрослых»;

– приказ Минтруда России от 19 октября 2021 г. № 734н «Об утверждении профессионального стандарта «Тренер-преподаватель по адаптивной физической культуре и спорту»;

– приказ Минтруда России от 21 апреля 2022 г. № 237н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по инструкторской и методической работе в области физической культуры и спорта»;

– приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 27 июля 2022 г. № 629 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам»;

– приказ Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций от 28 октября 2022 г. № 180 «Об утверждении форм уведомлений о намерении осуществлять обработку персональных данных, об изменении сведений, содержащихся в уведомлении о намерении осуществлять обработку персональных данных, о прекращении обработки персональных данных»;

– приказ Минтруда России от 27 апреля 2023 г. № 362н «Об утверждении профессионального стандарта «Тренер»;

– приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 27 апреля 2023 г. № 363н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта»;

– приказ Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки от 4 августа 2023 г. № 1493 «Об утверждении Требований к структуре официального сайта образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и формату представления информации»;

– приказ Минспорта России от 21 мая 2024 г. № 525 «О создании системы отбора и комплексного сопровождения спортивно одаренных детей, включая их спортивную ориентацию»;

– приказ Минтруда России от 25 сентября 2024 г. № 506н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по обслуживанию и ремонту спортивного инвентаря и оборудования»;

– постановление Главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 28 сентября 2020 г. № 28 «Об утверждении санитарных правил СП 2.4.3648-20 «Санитарно-эпидемиологические требования к организациям воспитания и обучения, отдыха и оздоровления детей и молодежи»;

– иные федеральные законы и нормативные правовые акты, приказы федеральных органов исполнительной власти, нормативные документы, включая документы стандартизации, применяемые в Российской Федерации.

Приведенный выше перечень не является исчерпывающим.

При пользовании настоящими методическими рекомендациями целесообразно проверять актуальность ссылочных материалов².

² Официальный интернет-портал правовой информации (<http://pravo.gov.ru/>), вновь утвержденные национальные стандарты (<https://www.rst.gov.ru/>), санитарно-эпидемиологические требования (<https://www.rospotrebnadzor.ru/>).

3. Учредительные документы организации

Учредительные документы – документы, которые являются основой работы организации. Учредительные документы отражают суть деятельности, структуру организации и утверждаются ее учредителем.

Органами управления в области физической культуры и спорта являются федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, представляющие собой официальные структуры, отвечающие за принятие решений, стратегическое планирование и контроль за деятельностью организаций.

Конкретизация полномочий органа управления в области физической культуры и спорта устанавливается нормативными правовыми актами, принятыми с учетом норм статей 6, 8, 9, 9.1 Федерального закона от 4 декабря 2007 г. № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации».

Организации, реализующие дополнительные образовательные программы спортивной подготовки, региональные центры спортивной подготовки, созданные Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием, представляют собой некоммерческие организации.

Согласно пункту 2 статьи 52 Гражданского кодекса Российской Федерации и пункту 1 статьи 14 Федерального закона от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» учредительным документом некоммерческой организации является устав, который утверждается ее учредителями (собственниками имущества).

Следовательно, при разработке устава организациям, реализующим дополнительные образовательные программы спортивной подготовки, региональным центрам спортивной подготовки следует соблюдать требования к содержанию устава, а также порядок его государственной регистрации,

установленные вышеуказанными нормами законодательства Российской Федерации.

В обязательном порядке устав некоммерческой организации должен включать положения о наименовании, указание на тип учреждения, сведения о собственнике его имущества, исчерпывающий перечень видов деятельности, которые некоммерческая организация вправе осуществлять в соответствии с ее целями, для достижения которых она создана, указания о структуре, компетенции органов управления организации, порядке их формирования, сроках полномочий и порядке деятельности таких органов, иные положения, не противоречащие законодательству Российской Федерации, в частности Федеральному закону от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях».

В случаях, предусмотренных законом, учреждение может действовать на основании единого типового устава, утвержденного его учредителем или уполномоченным им органом для учреждений, созданных для осуществления деятельности в определенных сферах.

Утверждение устава, а также изменения в устав осуществляется в порядке, установленном:

Правительством Российской Федерации – в отношении федеральных бюджетных, автономных или казенных учреждений;

органом публичной власти федеральной территории – в отношении бюджетных, автономных или казенных учреждений, подведомственных органам публичной власти федеральной территории;

высшим исполнительным органом государственной власти субъекта Российской Федерации – в отношении бюджетных, автономных или казенных учреждений субъекта Российской Федерации;

местной администрацией муниципального образования – в отношении муниципальных бюджетных, автономных или казенных учреждений.

4. Порядок управления организацией

Управление организациями, реализующими дополнительные образовательные программы спортивной подготовки, региональными центрами спортивной подготовки осуществляется в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации, законодательством субъекта Российской Федерации и уставом организации.

К исключительной компетенции учредителя относится решение следующих вопросов:

утверждение устава и внесение в него изменений;

определение основных направлений деятельности;

назначение и заключение трудового договора с директором, освобождение его от должности;

иные полномочия в соответствии с законодательством Российской Федерации, законодательством субъекта Российской Федерации.

Непосредственное же управление организациями, реализующими дополнительные образовательные программы спортивной подготовки, региональными центрами спортивной подготовки осуществляется руководителем (директором).

Руководитель вправе:

действовать без доверенности от имени организации, реализующей дополнительные образовательные программы спортивной подготовки, регионального центра спортивной подготовки, представлять интересы указанных организаций в правоотношениях с органами государственной власти, юридическими и физическими лицами, органами местного самоуправления;

заключать договоры, выдавать доверенности³;

³ Если представитель, действующий от имени физкультурно-спортивной организации, подписывает электронные документы своей квалифицированной электронной подписью, то доверенность должна быть машиночитаемой (статья 17.2, статья 17.5 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. «Об электронной подписи»).

распоряжаться имуществом и средствами в пределах компетенции;

устанавливать (утверждать) организационную структуру;

издавать локальные нормативные акты;

распределять обязанности между своими заместителями, делегировать им часть своих полномочий;

в соответствии с организационной структурой утверждать штатное расписание;

назначать и освобождать от должности руководителей структурных подразделений и работников;

формировать систему и порядок поощрения работников в пределах своей компетенции, налагать дисциплинарные взыскания;

определять направления и порядок использования полученных доходов для реализации целей, установленных уставом.

Руководитель на основе единоначалия управляет текущей деятельностью, основываясь на нормах законодательства Российской Федерации, положениях распорядительных документов учредителя, устава и трудового договора.

Руководитель назначает заместителей на должность и освобождает их от должности в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации.

Заместители руководителя осуществляют непосредственное управление направлениями деятельности и несут ответственность за вверенное им направление деятельности в соответствии с трудовым договором, должностной инструкцией и локальными нормативными актами (например, приказ о распределении обязанностей, в том числе на периоды отсутствия руководителя, одного или нескольких заместителей руководителя).

Руководители организаций должны обеспечить разработку, принятие и своевременную актуализацию локальных нормативных актов на соответствие требований законодательства Российской Федерации.

Локальные нормативные акты не могут противоречить федеральным и региональным нормативным правовым актам Российской Федерации,

ухудшать условия работы, а также должны учитывать специфику деятельности организации.

Локальные нормативные акты принимаются организацией в развитие, например, норм главы 14, разделов VIII, X Трудового кодекса Российской Федерации, главы 4 Федерального закона от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных». Организациям, реализующим дополнительные образовательные программы спортивной подготовки следует выполнять также требования статей 14, 27, 28, 30, 33, 34, 45, 47, 50, 52, 54, 55, 62 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

Организации, реализующие дополнительные образовательные программы спортивной подготовки, в обязательном порядке формируют коллегиальный орган управления – педагогический совет⁴.

Кроме того, физкультурно-спортивным организациям рекомендуется создавать постоянно действующие совещательные органы – методический и тренерский советы.

Цель деятельности методического совета – научно-методическая деятельность, разработка эффективных методик тренировок, а также решение возникающих в работе тренеров (тренеров – преподавателей) проблем и вопросов.

Цель деятельности тренерского совета – выработка коллегиального мнения, направленного на разработку, планирование, внедрение, корректировку, анализ и оценку эффективности выбранных методик тренировок, тренировочного процесса, объединение тренеров (тренеров – преподавателей) для достижения целей.

⁴ Часть 4 статьи 26 Федерального закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

4.1. Управление организацией

Руководитель действует в рамках установленных правил и процедур, ориентирован на достижение краткосрочных и долгосрочных целей, результатов, ставит перед подчиненным персоналом конкретные, измеримые, выполнимые цели и контролирует их достижение, уделяет внимание текущим задачам, а также поддерживает официальные отношения и взаимодействие с подчиненными, основанные на положениях трудовых договоров, должностных инструкций, положениях о структурных подразделениях.

Руководитель использует систему поощрений и наказаний для стимулирования подчиненного персонала к выполнению поставленных задач.

Постоянного внимания и усилий со стороны руководителя требует формирование профессионального коллектива, представляющее собой непрерывный процесс.

Целесообразно отметить следующие основные факторы, влияющие на формирование руководителем профессионального коллектива:

понимание целей и задач, их четкая постановка;

наличие необходимых компетенций для выполнения поставленных задач;

эффективная коммуникация;

наличие общих ценностей и культуры, способствующих созданию единой благоприятной рабочей атмосферы;

развитие мотивации и заинтересованности (стимулы);

наличие необходимых ресурсов, таких как оборудование, технологии, а также поддержка со стороны руководства;

формирование и развитие программы адаптации для новых сотрудников (наставничество).

Адаптация – особый вид приспособления человека к конкретной среде. Такое определение позволяет описать профессиональную адаптацию

как процесс, который готовит работника к эффективной работе на должности, а также включает его адаптацию к профессиональной деятельности и к его рабочему сообществу⁵.

Ключевыми факторами, влияющими на эффективность процесса адаптации, вне зависимости от отрасли, являются программа профессиональной адаптации и наличие персональных наставников.

Наставничество в сфере труда – это выполнение работником на основании его письменного согласия по поручению работодателя работы по оказанию другому работнику помощи в овладении навыками работы на производстве и/или рабочем месте по полученной/получаемой другим работником профессии или специальности. Именно такое определение содержится в статье 351.8 Трудового кодекса Российской Федерации, вступившей в силу 1 марта 2025 г.

Введение системы наставничества – это право работодателей. При этом, в случае внедрения системы наставничества, возникает обязанность выполнения требований статьи 351.8 Трудового кодекса Российской Федерации.

Наставничество направлено на укрепление профессиональных навыков нового работника.

В том случае, если в организацию пришел новый работник, то рекомендуется закрепить за ним специалиста-наставника, который поможет погрузиться в организационные процессы, даст рекомендации по вопросам, связанным с исполнением его должностных обязанностей, своевременно выявит ошибки и окажет содействие в их устранении, проинформирует о наиболее рациональных методах исполнения должностных обязанностей, а также поделится накопленным опытом профессионального мастерства.

Наставника рекомендуется назначать из числа наиболее авторитетных, опытных и результативных специалистов, поскольку в процессе осуществления

⁵ Ссылка 7, статья: Профессиональная адаптация молодых специалистов к таможенной службе: обзор подходов и выявление факторов (Горчаков В.В., Ниязова М.В., Стецок В.В., Исмагилова Ю.Д.) («Таможенное дело», 2020, № 4).

наставничества основное внимание должно уделяться личностному и профессиональному развитию наставляемого работника.

Если организация решила ввести систему наставничества, то все основные правила по осуществлению наставничества следует зафиксировать в соответствующем положении о наставничестве и утвердить его локальным нормативным актом организации, учитывая при этом обязательные требования статьи 351.8 Трудового кодекса Российской Федерации, а также положения Концепции развития наставничества в Российской Федерации на период до 2030 года и плана мероприятий по ее реализации, утвержденную распоряжением Правительства Российской Федерации от 21 мая 2025 г. № 1264-р (далее – Концепция).

Концепция использует следующие понятия:

«наставничество» – социально-педагогическая технология сопровождения личностного и профессионального развития человека, формирования у него традиционных российских духовно-нравственных ценностей;

«наставник» – носитель значимого опыта, традиционных российских духовно-нравственных ценностей, осуществляющий наставничество в отношении наставляемого;

«наставляемый» – человек, в отношении которого осуществляется наставничество.

Концепция к задачам наставничества относит:

создание условий для самоопределения и социализации наставляемого на основе традиционных российских духовно-нравственных ценностей, формирования гармоничной, всесторонне развитой личности;

выявление и актуализация у наставляемого устойчивой внутренней мотивации к созидательной деятельности;

непрерывная поддержка наставляемого в процессе получения им новых компетенций, в том числе профессиональной деятельности;

создание условий освоения деятельности, направленных на формирование самостоятельности и ответственности наставляемого;

повышение как у наставляемых, так и у наставников уровня удовлетворенности своей деятельностью;

создание условий для привлечения в качестве наставников и наставляемых ветеранов боевых действий, в том числе лиц, принимавших участие в специальной военной операции.

Согласно Концепции, наставничество следует реализовывать в следующих формах:

индивидуальная форма («наставник – наставляемый»);

коллективная форма («наставник – коллектив наставляемых», «коллектив наставников – наставляемый», «коллектив наставников – коллектив наставляемых»)⁶.

В положение о наставничестве рекомендуется включать, в частности:

цели;

случаи, требующие наставничества;

требования, предъявляемые к наставникам (должность, стаж работы);

порядок оформления наставничества;

порядок закрепления наставника за конкретным работником;

максимально допустимое количество наставляемых работников,

одновременно закрепленных за одним наставником;

период осуществления наставничества;

права и обязанности наставников;

права и обязанности наставляемых работников и др.

Внедрение в организации системы наставничества поспособствует,

например:

снижению текучести кадров;

передаче знаний и опыта;

развитию лидерских навыков наставников.

⁶ Платформа по наставничеству НАСТАВНИК.РФ (<https://наставник.рф/>);Смарттека – платформа обмена практиками устойчивого развития (<https://smarteka.com/>).

Также руководителям следует учитывать, что основными идеями, которые в современных условиях развития позволяют определить пути совершенствования их внутреннего управления, являются:

идея гибкости и адаптации процесса управления;

идея оптимизации управления, заключающаяся в целенаправленной управленческой деятельности с учетом всех внешних и внутренних объективных и субъективных факторов, выборе и принятии наилучшего для данных конкретных условий управленческого решения;

идея субъектности в ходе процесса управления, которая представляется, как учет и анализ интересов и позиций всех участников тренировочного процесса и выработка на этой основе управленческих решений;

идея разумного снижения неопределенности в процессе управления, которая основывается на сведении к минимуму факторов, отрицательно влияющих на процесс управления. Таковыми являются: наличие некоторой «неопределенной ситуации», недостаточное развитие волевой сферы у руководителя образовательной организации, как участника управленческого процесса, способного обеспечить преодоление неопределенности и принятие на себя той или иной ответственности.

К основным принципам управления системами можно отнести следующее:

рациональное сочетание централизации и децентрализации – излишняя централизация сковывает инициативу руководителей нижних уровней, приводит к дублированию управленческих функций; равно как и отрицание централизации в пользу децентрализации может привести к снижению роли руководителя и административного аппарата в целом, утрате аналитических и контролирующих функций управления;

принцип демократизации управления предполагает расширение вовлечения всех участников тренировочного процесса в принятие и реализацию решений для достижения поставленных целей, предоставление полномочий и ответственности;

принцип объединения единоначалия и коллегиальности в управлении – реализация принципа направлена на исключение авторитаризма в управлении целостным педагогическим процессом и коллективом. Коллегиальность вместе с тем не исключает личной ответственности каждого;

принцип сочетания государственных и общественных начал – каждая физкультурно-спортивная организация является не только государственным учреждением, но и социальным институтом, деятельность которой направлена на удовлетворение как запросов государства и общества в сфере образования, так и отдельной личности;

принцип экономической целесообразности предполагает обязательное установление затрат финансовых ресурсов, необходимых для реализации управленческого решения и определения прямых и косвенных экономических результатов, которые будут достигнуты;

принцип вариативности предполагает выбор каждой физкультурно-спортивной организацией, каждым руководителем своей оптимальной модели управления, учитывающей специфику условий ее осуществления, традиции, а также учет имеющегося положительного опыта в своей деятельности;

принцип управленческой компетентности предполагает постепенное увеличение требований к руководителям всех уровней в плане управленческого профессионализма. Речь идет не только о руководителях, но и других субъектах управленческой деятельности – тренерах-преподавателях, кураторах, иных специалистов в сфере физической культуры и спорта.

4.2. Методы принятия решения

Принятие решение – это процесс выбора одной из нескольких альтернатив.

Управленческое решение представляет собой акт субъекта управления (индивидуального или группового), который определяет программу

деятельности физкультурно-спортивной организации по эффективному разрешению проблемы и/или выполнению задачи.

Управленческие решения группируют по различным признакам, например, по объектам управления (спортивная школа, клуб, др.), по форме решения (устные, письменные), по организации принятия (единоличные, коллегиальные, коллективные), по времени действия (оперативные, перспективные, стратегические), по характеру целей (краткосрочные, стратегические).

Предлагается рассмотреть следующие методы, различающихся между собой по тому, в какой степени в них требуется согласие с решением всех работников профессионального коллектива, и по тому, сколько времени тратится на принятие решения.

1. Метод экспертной оценки.

Быстрый метод, пригодный в случаях, если один из работников обладает знаниями и осведомлен о проблеме в большей степени или несет большую ответственность за принятое решение.

2. Метод усредненного мнения.

Быстрый метод, используемый при принятии стандартных решений, может использоваться в целях получения промежуточных решений, а также в целях исключения иных альтернативных решений.

3. Метод правила большинства.

Решение формируется посредством голосования (50%+1).

Такой метод считается демократичным, однако может создать проблемы в процессе реализации принятого решения, поскольку оказавшиеся в меньшинстве участники голосования и имеющие серьезные возражения против принятого решения вполне способны саботировать его реализацию (активно либо пассивно).

4. Метод единогласного решения.

К подлинно единогласному решению прийти весьма затруднительно, что отнимает значительные время и силы работников.

5. Метод консенсуса.

Является альтернативным методом по отношению к единогласному решению. Обсуждение решения осуществляется до тех пор, пока не будет найден вариант, в той или иной степени удовлетворяющий взглядам и позиции работников, вовлеченных в процесс принятия решения.

6. Квадрат Декарта – принятие решений в ситуациях, когда руководитель колеблется между «да» и «нет». В таком случае предлагается ответить на четыре вопроса:

Что будет, если это произойдет? Что будет, если это не произойдет?

Чего не будет, если это произойдет? Чего не будет, если это не произойдет?

Вышеперечисленные управленческие решения и методы их принятия не являются исчерпывающими и обособленными в их использовании на практике. Рекомендуется самостоятельно вырабатывать наиболее эффективные комплексные, системные подходы, руководствуясь, в том числе приведенной условной классификацией.

4.3. Организация и оплата труда

Организация труда – комплекс мероприятий, направленных на эффективное использование имеющихся материальных и трудовых ресурсов организации. Мероприятия по совершенствованию организации труда включают в себя в том числе такие элементы, как соответствующую расстановку кадров в процессе работы, разделение и кооперацию труда, методы нормирования, организацию рабочих мест.

Эффективный профессиональный коллектив имеет четко определенные цели, включает оптимальный штат персонала, обладающего различными личностными качествами, знаниями, практическими навыками, в состоянии до нужной степени развивать свою сплоченность, подчиняться правилам и нормам, облегчающим, в частности открытый обмен информацией, мнением, опытом и вести свою работу в условиях, побуждающих к взаимодействию.

В соответствии со статьей 195.1 Трудового кодекса квалификация работника – уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника.

Профессиональный стандарт – характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции.

Обязательность применения требований профессиональных стандартов установлена для случаев, предусмотренных статьями 57 и 195.3 Трудового кодекса Российской Федерации, и не зависит от формы собственности организации или статуса работодателя.

Согласно статье 195.3 Трудового кодекса Российской Федерации профессиональные стандарты обязательны для применения работодателями в части содержащихся в них требований к квалификации, необходимой работнику для выполнения определенной трудовой функции, предусмотренных

Трудовым кодексом Российской Федерации, другими федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

При применении вышеуказанного положения статьи 195.3 Трудового кодекса Российской Федерации под иными нормативными правовыми актами имеются ввиду постановления и распоряжения Правительства Российской Федерации, приказы федеральных органов исполнительной власти, которые специально устанавливают требования к работникам, выполняющим те или иные трудовые обязанности, носящие нормативный правовой характер.

В этом случае, в части требований применяются данные нормативные правовые акты.

Работодатель применяет профессиональные стандарты для определения потребности в работниках с определенным уровнем квалификации, правильного подбора и расстановки кадров, рационального разделения и организации труда, разграничения функций, полномочий и ответственности между категориями работников, определения трудовых обязанностей работников с учетом особенностей применяемых технологий, организации подготовки (профессиональное образование и профессиональное обучение) и дополнительного профессионального образования работников, организации труда, установления систем оплаты труда⁷.

Профессиональный стандарт включает в себя описание характеристики квалификации, необходимой руководителю и работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции.

Профессиональный стандарт «Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры

⁷ Письмо Минтруда России от 4 апреля 2016 г. № 14-0/10/В-2253 «Ответы на типовые вопросы по применению профессиональных стандартов».

и спорта» утвержден приказом Минтруда России от 27 апреля 2023 г. № 363н (далее – Профессиональный стандарт «Руководитель»).

Ниже приведена таблица, содержащая трудовые функции руководителя согласно Профессиональному стандарту «Руководитель», характеризующие организационно-управленческие должности в сфере физической культуры и спорта.

Наименование обобщенных трудовых функций	Трудовые функции	Код	Уровень квалификации
Деятельность по управлению физкультурно-спортивной организацией бюджетной сферы	Анализ и планирование деятельности организации бюджетной сферы	C/01.6	6
	Организация и развитие физкультурно-оздоровительной, физкультурно-массовой, спортивной и воспитательной работы в организации бюджетной сферы	C/02.7	7
	Управление реализацией кадровой политики и ресурсным обеспечением организации бюджетной сферы	C/03.7	7
	Управление методическим и информационным обеспечением организации бюджетной сферы	C/04.7	7
	Операционное администрирование и управление развитием организации бюджетной сферы	C/05.7	7
	Взаимодействие от имени организации бюджетной сферы с государственными органами и внешними организациями	C/06.7	7

При организации труда руководителю следует выполнять требования, в том числе следующих профессиональных стандартов:

1. Профессиональный стандарт «Тренер», утвержденный приказом Минтруда России от 27 апреля 2023 г. № 362н.

Вид профессиональной деятельности тренера – руководство спортивной подготовкой спортсменов и их коллективов и проведение спортивных мероприятий со спортсменами и их коллективами (спортивными командами).

**Функциональная карта
вида профессиональной деятельности тренера (выдержка)**

Наименование обобщенных трудовых функций	Трудовые функции	Код	Уровень (подуровень) квалификации
Деятельность по общей физической, специальной физической и начальной подготовке спортсменов	Подготовка, проведение и анализ результатов тренировочных занятий со спортсменами по общей физической подготовке по виду спорта	A/01.5	5
	Подготовка, проведение и анализ результатов тренировочных занятий со спортсменами по специальной физической подготовке по виду спорта	A/02.5	5
	Подготовка, проведение и анализ результатов мероприятий начальной подготовки по виду спорта и воспитательной работы со спортсменами	A/03.5	5
	Проведение тестов физической и функциональной подготовленности спортсменов и консультирование тренеров	A/04.5	5
Спортивная подготовка спортсменов и (или) спортивной команды (далее - занимающихся) по виду спорта (группе спортивных дисциплин)	Отбор занимающихся и оценка их перспективности в достижении спортивных результатов по виду спорта	B/01.6	6
	Планирование, учет и анализ результатов спортивной подготовки, занимающихся по виду спорта	B/02.6	6
	Подготовка и проведение мероприятий по физкультурно-спортивной и воспитательной работе с учетом возрастных особенностей занимающихся	B/03.6	6
	Подготовка занимающихся для участия в мероприятиях медико-биологического, научно-методического	B/04.6	6

	и антидопингового обеспечения спортивной подготовки		
	Проведение тренировочных занятий с занимающимися по виду спорта (группе спортивных дисциплин)	B/05.6	6
	Координация соревновательной деятельности занимающихся	B/06.6	6
	Оказание консультационной поддержки тренерам и занимающимся по видам спорта	B/07.6	6
Деятельность по спортивной подготовке спортсменов спортивной сборной команды по виду спорта (группе спортивных дисциплин) физкультурно-спортивных обществ, муниципальных образований, субъекта Российской Федерации	Организация и проведение тренировочных, соревновательных мероприятий со спортсменами спортивной сборной команды муниципальных образований, в том числе спортивной сборной команды физкультурно-спортивных обществ (далее - команда территории)	C/01.6	6
	Организация и проведение тренировочных, соревновательных мероприятий со спортсменами спортивной сборной команды субъекта Российской Федерации, в том числе спортивной сборной команды физкультурно-спортивных обществ (далее - команда субъекта)	C/02.6	6
	Организация и проведение мероприятий отбора спортсменов для пополнения и развития резерва команды субъекта по виду спорта	C/03.6	6
	Координация и контроль взаимодействия физкультурно-спортивных организаций, организаций детско-юношеского спорта, объединений, публично-правовых образований в области реализации программ развития вида спорта в субъекте Российской Федерации	C/04.6	6
	Организация и проведение мероприятий (занятий) по общей физической и специальной физической подготовке спортсменов сборной команды Российской Федерации, включая воспитание	D/01.7	7

Федерации по виду спорта (группе спортивных дисциплин) (далее – сборная команда Российской Федерации)	Организация и проведение отбора спортсменов в сборную команду Российской Федерации	D/02.7	7
	Планирование и проведение тренировочных мероприятий (занятий) сборной команды Российской Федерации с учетом специализации в виде спорта	D/03.7	7
	Управление соревновательной деятельностью и организация контроля соревновательной деятельности сборной команды Российской Федерации	D/04.7	7
	Организация, координация и контроль работы тренеров, специалистов, задействованных в подготовке спортсменов сборной команды Российской Федерации	D/05.7	7
	Привлечение и развитие тренерских кадров по виду спорта	D/06.7	7

2. Профессиональный стандарт «Тренер-преподаватель», утвержденный приказом Минтруда России от 24 декабря 2020 г. № 952н.

Вид профессиональной деятельности тренера-преподавателя – спортивная подготовка и физическое воспитание детей и взрослых.

Функциональная карта вида профессиональной деятельности тренера-преподавателя (выдержка)

Наименование обобщенных трудовых функций	Трудовые функции	Код	Уровень (подуровень) квалификации
Деятельность по подготовке спортсменов и физическому воспитанию обучающихся	Планирование содержания занятий физической культурой и спортом	A/01.6	6
	Проведение мероприятий спортивной ориентации и спортивного отбора для обеспечения индивидуального подхода в соответствии с целями программ, реализуемых организацией	A/02.6	6

	Проведение занятий физической культурой и спортом	A/03.6	6
	Психолого-педагогическое, информационное, техническое сопровождение занятий физической культурой и спортом	A/04.6	6
	Организация участия в спортивных соревнованиях, в спортивных и физкультурных мероприятиях	A/05.6	6
	Формирование осознанного отношения к физкультурной и спортивной деятельности, мотивационно-ценностных ориентаций и установок на ведение здорового образа жизни, моральных ценностей честной спортивной конкуренции, воспитание социально значимых личностных качеств для профилактики негативного социального поведения	A/06.6	6
	Обеспечение профилактики травматизма на занятиях физической культурой и спортом	A/07.6	6
	Проведение работы по предотвращению применения допинга	A/08.6	6
	Осуществление контроля и учета подготовленности с использованием методик измерения и оценки	A/09.6	6
	Осуществление организации и судейства соревнований по виду спорта и физкультурно-спортивных тестовых мероприятий с населением	A/10.6	6
	Обеспечение хореографической и акробатической подготовки спортсменов и обучающихся	A/11.6	6
	Организация и проведение дистанционных занятий физкультурно-спортивной направленности	A/12.6	6
	Организация и координация работы тренерско-преподавательской бригады	A/13.6	6
	Подготовка спортсменов и совершенствование	В/01.7	7

навыков соревновательной деятельности в спортивных сборных командах муниципального уровня, субъекта Российской Федерации, физкультурно- спортивных обществ (по виду спорта, спортивной дисциплине)	уровня, субъекта Российской Федерации, физкультурно-спортивных обществ (по виду спорта, спортивной дисциплине)		
	Совершенствование навыков соревновательной деятельности спортсменов спортивной сборной команды муниципального уровня, субъекта Российской Федерации, физкультурно-спортивных обществ (по виду спорта, спортивной дисциплине)	В/02.7	7
	Обобщение и распространение передового опыта деятельности тренера-преподавателя	В/03.7	7
	Оказание экспертной и методической помощи по вопросам компетенции	В/04.7	7
	Планирование, организация и координация тренерско-преподавательской работы в спортивной сборной команде муниципального уровня, субъекта Российской Федерации, физкультурно-спортивных обществ (по виду спорта, спортивной дисциплине)	В/05.7	7
	Контроль, учет и анализ спортивных результатов, достигнутых спортивной сборной командой муниципального уровня, субъекта Российской Федерации, физкультурно-спортивных обществ (по виду спорта, спортивной дисциплине)	В/06.7	7
	Взаимодействие с физкультурно-спортивными организациями, организациями дополнительного образования детей, осуществляющими деятельность в области физической культуры и спорта, профессиональными образовательными организациями, осуществляющими деятельность в области физической культуры и спорта, и образовательными организациями высшего образования, осуществляющими деятельность в области физической культуры	В/07.7	7

	и спорта, в целях пополнения резерва спортивной сборной команды муниципального уровня, субъекта Российской Федерации, физкультурно-спортивных обществ (по виду спорта, спортивной дисциплине)		
	Осуществление отбора спортсменов в резерв спортивной сборной команды муниципального уровня, субъекта Российской Федерации, физкультурно-спортивных обществ (по виду спорта, спортивной дисциплине)	В/08.7	7
	Отбор перспективных спортсменов, комплектование спортивной сборной команды муниципального уровня, субъекта Российской Федерации, физкультурно-спортивных обществ (по виду спорта, спортивной дисциплине)	В/09.7	7
	Организация материально-технического обеспечения спортивных сборных команд муниципального уровня, субъекта Российской Федерации, физкультурно-спортивных обществ (по виду спорта, спортивной дисциплине)	В/10.7	7
	Организация воспитательной работы в спортивных сборных командах муниципального уровня, субъекта Российской Федерации, физкультурно-спортивных обществ (по виду спорта, спортивной дисциплине)	В/11.7	7
Подготовка спортсменов и совершенствование навыков соревновательной деятельности в спортивных сборных командах Российской Федерации (по виду спорта, спортивной дисциплине)	Осуществление тренировочного процесса со спортсменами спортивной сборной команды Российской Федерации (по виду спорта, спортивной дисциплине)	С/01.7	7
	Совершенствование навыков соревновательной деятельности спортсменов спортивной сборной команды Российской Федерации (по виду спорта, спортивной дисциплине)	С/02.7	7
	Планирование, организация и координация тренерско-преподавательской работы	С/03.7	7

	в спортивной сборной команде Российской Федерации (по виду спорта, спортивной дисциплине)		
	Контроль, учет и анализ спортивных результатов, достигнутых спортивной сборной командой Российской Федерации (по виду спорта, спортивной дисциплине)	C/04.7	7
	Взаимодействие с физкультурно-спортивными организациями, организациями дополнительного образования детей, осуществляющими деятельность в области физической культуры и спорта, профессиональными образовательными организациями, осуществляющими деятельность в области физической культуры и спорта, и образовательными организациями высшего образования, осуществляющими деятельность в области физической культуры и спорта, в целях пополнения резерва спортивной сборной команды Российской Федерации (по виду спорта, спортивной дисциплине)	C/05.7	7
	Осуществление отбора спортсменов в резерв спортивной сборной команды Российской Федерации (по виду спорта, спортивной дисциплине)	C/06.7	7
	Отбор перспективных спортсменов, комплектование спортивной сборной команды Российской Федерации (по виду спорта, спортивной дисциплине)	C/07.7	7
	Организация материально-технического обеспечения спортивных сборных команд Российской Федерации (по виду спорта, спортивной дисциплине)	C/08.7	7
	Организация привлечения тренерско-преподавательских кадров для спортивных сборных команд Российской Федерации (по виду спорта, спортивной дисциплине)	C/09.7	7

	Организация воспитательной работы в спортивных сборных командах Российской Федерации (по виду спорта, спортивной дисциплине)	C/10.7	7
	Руководство подготовкой и переподготовкой тренерско-преподавательских кадров	C/11.7	7
	Руководство разработкой и реализацией программ развития вида спорта	C/12.7	7

3. Профессиональный стандарт «Тренер-преподаватель по адаптивной физической культуре и спорту», утвержденный приказом Минтруда России от 19 октября 2021 г. № 734н.

Вид профессиональной деятельности тренера-преподавателя по адаптивной физической культуре и спорту – физкультурно-спортивное воспитание и подготовка по видам адаптивного спорта детей и взрослых с ограниченными возможностями здоровья, в том числе инвалидов.

**Функциональная карта
вида профессиональной деятельности тренера-преподавателя
по адаптивной физической культуре и спорту (выдержка)**

Наименование обобщенных трудовых функций	Трудовые функции	Код	Уровень (подуровень) квалификации
Деятельность по физкультурно-спортивному воспитанию и (или) подготовке по видам адаптивного спорта детей школьного возраста (далее - школьников) с ОВЗИ	Планирование мероприятий (занятий) по физкультурно-спортивному воспитанию и (или) подготовке по виду адаптивного спорта школьников с ОВЗИ с учетом современных концепций воспитания и инклюзивного подхода	В/01.6	6
	Проведение мероприятий (занятий) по физкультурно-спортивному воспитанию и (или) подготовке по виду адаптивного спорта школьников с ОВЗИ	В/02.6	6
	Контроль результатов мероприятий (занятий) по физкультурно-	В/03.6	6

	спортивному воспитанию и (или) подготовке по виду адаптивного спорта школьников с ОВЗИ с целью коррекции разработанных планов		
Деятельность по физкультурно-спортивному воспитанию населения различных возрастных групп с ОВЗИ	Разработка плана мероприятий по популяризации здорового образа жизни и активного долголетия для населения различных возрастных групп с ОВЗИ в процессе инклюзивных занятий	D/01.6	6
	Подготовка и проведение мероприятий (занятий) по инклюзивному физкультурно-спортивному и патриотическому воспитанию населения различных возрастных групп с ОВЗИ	D/02.6	6
	Формирование и подготовка групп спортивного добровольчества (волонтерства) среди населения различных возрастных групп с ОВЗИ	D/03.6	6

Использование профессиональных стандартов (в обязательном или добровольном порядке⁸) позволяет определить соответствие квалификации работника или лица, претендующего на осуществление определенного вида трудовой деятельности, положениям профессионального стандарта или квалификационным требованиям, установленным федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, проводить независимую оценку квалификации, формировать положения трудового договора, должностных инструкций, локальных нормативных актов, устанавливающих системы материального стимулирования и мотивации работников, проведение аттестации на присвоение квалификационных категорий, контролировать профессионализм работников, поддерживать и улучшать стандарты качества, формировать кадровую политику.

⁸ Статья 57, части 1, 2 статьи 195.3 Трудового кодекса Российской Федерации.

Реестр профессиональных стандартов⁹, а также дополнительная полезная информация размещаются в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» на официальных сайтах:

Реестр профессиональных стандартов (<https://profstandart.rosmintrud.ru/>);

Портал федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования (<https://www.fgosvo.ru/>);

Минтруд России (<https://mintrud.gov.ru/>);

ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России (<https://vcot.info/>).

Основываясь на положениях профессионального стандарта, руководитель физкультурно-спортивной организации структурирует свою профессиональную деятельность и деятельность профессионального коллектива, формируя требования к трудовым функциям и качеству их выполнения, исключая при этом дублирование функций по должностям.

Важно знать, что вступление в силу профессиональных стандартов не является основанием для увольнения работников, а также автоматического изменения их обязанностей.

Внедрение профессионального стандарта также не может быть основанием для изменения условий заключенного трудового договора по инициативе работодателя.

Если профессиональный стандарт по должности (профессии, специальности) отсутствует, то работодатель не может исключать ее из штатного расписания организации или заменять на должность, по которой профессиональный стандарт уже разработан¹⁰.

Кроме того, руководителем должно быть обеспечено как горизонтальное, так и вертикальное разделение трудовых функций, обязанностей и задач.

⁹ Профессиональные стандарты также размещаются на таких кроссплатформенных справочных правовых системах как КонсультантПлюс, Гарант.

¹⁰ Письма Минтруда России от 1 августа 2017 г. № 14-2/ООГ-6197, от 4 апреля 2016 г. № 14-0/10/В-2253, пункт 11.1 Рекомендаций по применению профессиональных стандартов в организации, утвержденных ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России, письмо Минтруда России от 6 июня 2017 г. № 14-2/10/В-4361, письмо Минтруда России от 12 декабря 2018 г. № 14-3/ООГ-9895.

Горизонтальное разделение – разделение на параллельно функционирующие подразделения внутри организации. Физкультурно-спортивные организации осуществляют горизонтальное разделение за счет формирования различных подразделений, отделов, служб, выполняющих профильные конкретные задания¹¹.

Вертикальное разделение – отделение деятельности по координации работы других специалистов от непосредственного участия в трудовом процессе (управленческий труд). Вертикальное разделение труда предполагает выделение в особую нишу функции управления, которая целенаправленно координирует и определяет направление деятельности всех составляющих элементов физкультурно-спортивной организации.

Достижению поставленных целей перед руководителем и физкультурно-спортивной организацией в большей степени способствует вертикальное разделение трудовых функций, обязанностей и задач. Под организацией труда понимается система мер, обеспечивающая трудовую деятельность, с целью повышения производительности и эффективности труда, достижения наиболее значимых результатов.

Задачи организации труда – разработка и апробирование научных подходов, обеспечивающих стабильную и эффективную организацию труда на практике.

Основные направления организации труда включают:

- рациональное использование рабочего времени в процессе реализации трудовых процессов и операций;

- оптимизацию условий труда и организацию рабочего пространства.

Основные элементы рационального использования рабочего времени:

- учет и анализ затрат рабочего времени;

- рациональное нормирование труда;

- планирование личной работы.

Основные направления в личном планировании:

- совместное планирование (руководитель и работники);

- составление графиков, расписаний;

- выявление устойчивых факторов, положительно влияющих на трудовой процесс;

- учет времени, затраченного на операции, задачи.

Основные направления рационализации трудовых процессов и операций:

- рациональная организация процессов и операций;

- оптимизация информационных потоков;

- механизация и автоматизация процессов управления;

- оперативность и простота пользования и применения локальных нормативных актов.

Организационные приемы и методы:

- рационализация трудовых операций при выполнении информационно-аналитической работы;

- унификация и стандартизация форм документов;

- рационализация приемов и правил составления документов, реализации процессов;

- оптимизация маршрутизации документированной информации.

Основа организации труда – планирование руководителем своего времени.

Основные правила планирования:

1. Рекомендуется составлять план только на определенную часть рабочего времени. Всегда следует оставлять определенный процент времени в качестве резерва для решения незапланированных срочных, весьма срочных поручений, задач, встреч, переговоров, совещаний.

2. Следует регулярно и систематически доводить запланированную работу и начатую работу до конца.

¹¹ Пункты 27, 29, 32 Требований к обеспечению подготовки спортивного резерва для спортивных сборных команд Российской Федерации, утвержденных приказом Минспорта России от 30 октября 2015 № 999.

3. Планировать только тот объем задач, с которым действительно можно справиться.

4. Фиксировать в планах результаты и/или цели, что обеспечивает вариативность действий при решении задач и достижении целей.

Распределение (закрепление) работников организации, совместно участвующих в реализации дополнительных образовательных программ спортивной подготовки, проводится в соответствии со сводным планом комплектования организации, тарификационными списками работников, локальными нормативными актами организации, при этом используются следующие методы¹²:

а) бригадный метод работы (работа по реализации дополнительной образовательной программы спортивной подготовки более чем одним специалистом, непосредственно осуществляющим учебно-тренировочный процесс по этапам (периодам), с контингентом спортсменов, закрепленным персонально за каждым специалистом).

Результативность деятельности отдельного работника, в этом случае, определяется с учетом конкретного объема, сложности и специфики работы по коэффициенту трудового участия каждого конкретного специалиста (норме отработанных часов) и вклада в выполнение установленных для бригады норм и показателей результативности работы;

б) одновременная работа двух и более работников, реализующих дополнительную образовательную программу спортивной подготовки с одним и тем же контингентом спортсменов, закрепленным одновременно за несколькими работниками организации, с учетом специфики избранного вида спорта (группы видов спорта), либо в соответствии с федеральными стандартами спортивной подготовки.

¹² Пункт 21 Требований к обеспечению подготовки спортивного резерва для спортивных сборных команд Российской Федерации, утвержденных приказом Минспорта России от 30 октября 2015 № 999.

Коэффициент трудового участия (КТУ) – это критерий (показатель), который позволяет установить степень вовлеченности работника или группы работников в выполнение задач, а также их вклад в решение задач или достижение целей организации. КТУ используется в управлении работниками, аналитике эффективности труда, премировании/депремировании.

Для расчета КТУ можно установить, например, следующие критерии оценки (параметры оценки):

сложность работы (например, по трехбалльной шкале сложности выполненной работы: высокая – 3 балла, средняя – 2 балла, легкая – 1 балл);

временные затраты на выполнение работы (максимальная – 3 балла, средняя – 2 балла, минимальная – 1 балл);

работа с применением специальных (редких) навыков использования инвентаря, оборудования (по 1 баллу за каждый вид);

качество выполненной работы (по 1 баллу за соответствие и 1 балл за осуществление контроля);

принятие персональной ответственности за результаты/отсутствие результатов (до 3 баллов, соответственно суммирование или вычет).

Нормами законодательства Российской Федерации порядок (метод) расчета не установлен. Порядок (метод) расчета, а также случаи и правила его применения закрепляются в локальных нормативных актах организации (например, в положении об оплате труда), но также могут быть отражены и положениях трудового договора.

С учетом вышеприведенных критериев (показателей) оценки можно произвести расчет по следующей формуле:

$$КТУ = (ОК(П) / ОК(П)1 + ОК(П)2 + \dots + ОК(П)n) \times 100\%, \text{ где:}$$

КТУ – коэффициент трудового участия;

ОК(П) – оценка критериев (показателей), присвоенных работнику, коэффициент участия которого вычисляется;

ОК(П)1 + ОК(П)2 + \dots + ОК(П)n – сумма баллов всех сотрудников, вовлеченных в работу.

К фиксированной части оклада, установленной в положениях трудового договора, применение КТУ не допускается.

В соответствии со статьей 135 Трудового кодекса Российской Федерации заработная плата работнику устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у данного работодателя системами оплаты труда.

Системы оплаты труда, включая размеры тарифных ставок, окладов (должностных окладов), доплат и надбавок компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, системы доплат и надбавок стимулирующего характера и системы премирования, устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

В развитие статьи 135 Трудового кодекса Российской Федерации в целях обеспечения единых подходов к регулированию заработной платы работников организаций бюджетной сферы разрабатываются Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на очередной финансовый год и плановый период (далее – Единые рекомендации).

Единые рекомендации учитываются Правительством Российской Федерации, органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления при определении объемов финансового обеспечения деятельности государственных и муниципальных учреждений и разработке законов и иных нормативных правовых актов по оплате труда работников указанных учреждений.

Единые рекомендации включают в себя разделы, в частности посвященные особенностям формирования систем оплаты труда работников сферы образования, особенности формирования систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждения физической культуры и спорта.

Оплата труда педагогических работников, тренеров, специалистов в области физической культуры и спорта определяется с учетом присвоенных им квалификационных категорий, предусмотренных статьей 22 Федерального закона от 4 декабря 2007 г. № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации».

В целях обеспечения дифференциации оплаты труда педагогических работников проводится их аттестация с последующим присвоением квалификационной категории в порядке, установленном приказом Минпросвещения России от 24 марта 2023 г. № 196 «Об утверждении Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность».

В целях обеспечения дифференциации оплаты труда тренеров проводится присвоение квалификационных категорий в порядке, установленном приказом Минспорта России от 19 марта 2020 г. № 224 «Об утверждении порядка присвоения квалификационных категорий тренеров и квалификационных требований к присвоению квалификационных категорий тренеров».

В целях обеспечения дифференциации оплаты труда специалистов в области физической культуры и спорта проводится присвоение квалификационных категорий в порядке, установленном приказом Минспорта России от 19 декабря 2019 г. № 1076 «Об утверждении порядка присвоения квалификационных категорий иных специалистов в области физической культуры и спорта и квалификационных требований к присвоению квалификационных категорий иных специалистов в области физической культуры и спорта».

4.4. Передача дел при смене руководителя организации

При смене руководителя осуществляется передача:

документов (находящихся в работе (текущие дела) и переданных на архивное хранение);

печатей;

материальных ценностей.

Документы передаются по акту приема-передачи.

Форма акта приема-передачи законодательством Российской Федерации не утверждена, следовательно, утверждается локальными нормативными актами организации.

При передаче документов важно четко и правильно указывать количество дел, число документов и количества их страниц, в связи с чем рекомендуется также составить опись документов и в обязательном порядке отобразить в ней сведения о сроке хранения дел (временное, постоянное).

Документы предлагается структурировать по номенклатуре дел организации (уставные документы, документация бюджетного (бухгалтерского) учета, документы о расходах; документы о задолженностях; документы по договорным отношениям, документы о транспортных средствах, иных материальных ценностях; документы, касающиеся проверок, ревизий, инвентаризаций и т.д.).

Также в описи документов одновременно можно отобразить передачу штампов и печатей.

Передача материальных ценностей изначально предусматривает проведение инвентаризации. Все материальные ценности передаются по описи. Передача документов и материальных ценностей может быть оформлена одним актом приема-передачи. В нем должно быть указано место и дата составления, должна присутствовать ссылка на нормативные правовые акты, уставные документы, локальные

нормативные акты, в соответствии с которыми составляется документ и происходит передача.

В акте указываются все участвующие лица, он подписывается прежним и новым руководителем, а также участвующими лицами и лицом, составившим документ. В акте необходимо указать выявленные нарушения, недостатки и недочеты, а также прочие моменты, установленные в ходе приема-передачи. В случае обнаружения данных негативных фактов, прежнему руководителю предлагается дать объяснения. Объяснения, а также согласие или несогласие с выявленными нарушениями отражаются в акте.

Аналогичный порядок рекомендуется применять при смене заместителей руководителя физкультурно-спортивных организаций.

Отсутствие в учредительных документах положений о порядке передачи документов, печатей, материальных ценностей не освобождает прежнего руководителя от исполнения своей обязанности по их передаче¹³.

Следует понимать, что каждый руководитель несет ответственность за все действия и решения, совершаемые и принимаемые в период замещения должности руководителя организации.

Никакие соглашения, составленные при оформлении смены руководителя и передаче дел, предусматривающие возложение всей ответственности за ранее совершенные действия и принятые решения на нового руководителя, юридической силы не имеют.

Вновь назначенному руководителю помимо выполнения процедуры принятия документов (находящихся в работе и переданных на архивное хранение), печатей, материальных ценностей следует, в частности, осуществить:

¹³ Постановление Арбитражного суда Северо-Западного округа от 27 мая 2019 г. № Ф07-5439/19 по делу № А66-16924/2018.

государственную регистрацию¹⁴ внесения изменений в Единый государственный реестр юридических лиц¹⁵ о лице, имеющем право без доверенности действовать от имени юридического лица¹⁶;

предоставить новую, заверенную карточку образцов подписей с образцами подписей всех лиц, имеющих право первой и второй подписи в организации¹⁷;

разместить информацию о себе, как о назначенном руководителе организации с приложением решения учредителя о назначении на официальном сайте для размещения информации о государственных (муниципальных) учреждениях¹⁸.

¹⁴ Государственная онлайн-регистрация (<https://service.nalog.ru/gosreg/index.html#ul>).

¹⁵ Пункт 2 статьи 17 Федерального закона от 8 августа 2001 № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей», приложение № 4 к приказу Федеральной налоговой службы от 31 августа 2020 г. № ЕД-7-14/617@ «Об утверждении форм и требований к оформлению документов, представляемых в регистрирующий орган при государственной регистрации юридических лиц, индивидуальных предпринимателей и крестьянских (фермерских) хозяйств».

¹⁶ Все необходимые разъяснения можно найти на официальном сайте Федеральной налоговой службы, размещенном в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (<https://www.nalog.gov.ru/rn77/>).

¹⁷ Пункты 15, 16 приказа Федерального казначейства от 17 октября 2016 № 21н «О порядке открытия и ведения лицевых счетов территориальными органами Федерального казначейства».

¹⁸ Статья 32 Федерального закона от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» (<https://bus.gov.ru/>).

4.5. Особенности управления в организациях, реализующих дополнительные образовательные программы спортивной подготовки

Частью 9 статьи 84 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» установлено, что особенности организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным образовательным программам спортивной подготовки устанавливаются федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере физической культуры и спорта, по согласованию с федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере общего образования.

Приказом Минспорта России от 3 августа 2022 г. № 634 утверждены Особенности организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным образовательным программам спортивной подготовки и включают в себя, в частности:

- обеспечение непрерывности учебно-тренировочного процесса;
- проведение учебно-тренировочного процесса в соответствии с учебно-тренировочным планом круглогодичной подготовки;
- планирование учебно-тренировочного процесса;
- составление и использование индивидуальных учебно-тренировочных планов для обучающихся;
- создание интернатов по согласованию с учредителем;
- назначение воспитателей в целях присмотра, ухода за обучающимися, обеспечения соблюдения ими личной гигиены и режима дня;
- реализация возможности перевода обучающихся из других организаций, реализующих дополнительные образовательные программы спортивной подготовки;

- определение максимальной наполняемости учебно-тренировочных групп.

Кроме того, в качестве особенностей организаций, реализующих дополнительные образовательные программы спортивной подготовки целесообразно рассматривать следующие аспекты:

- специализированная материально-техническая база: наличие спортивных сооружений, площадок, залов, оборудования и инвентаря, соответствующих требованиям для проведения тренировок и соревнований по определенным видам спорта;

- квалифицированный тренерский состав: тренеров-преподавателей, имеющих соответствующее образование, квалификацию и опыт работы в спортивной сфере, способных эффективно обучать и развивать спортивные навыки у занимающихся;

- индивидуальный подход: разработка планов подготовки программ спортивной подготовки с учётом индивидуальных особенностей и потребностей каждого из занимающихся, их возраста, уровня физической подготовки и спортивных задач;

- методическое обеспечение: использование современных методик и подходов в спортивной подготовке, осуществление контроля за состоянием здоровья, корректировка тренировочных планов, анализ данных о прогрессе занимающихся;

- система мониторинга и контроля: оценка спортивных достижений и корректировка программ спортивной подготовки в соответствии с результатами;

- создание соревновательной среды: организация участия занимающихся в соревнованиях различного уровня для развития соревновательных навыков и укрепления спортивных достижений и стимулирования дальнейшего роста спортивного мастерства;

- интеграция образовательных и спортивных компонентов: сочетание спортивной подготовки с образовательным процессом, включая теоретическую

подготовку по основам избранного вида спорта, правилам соревнований, технике безопасности и другим аспектам, повышающим уровень реализации поставленных задач;

- создание условий для всестороннего развития личности: реализация задач, направленных на развитие личностных качеств занимающихся, социальной адаптации и интеграции в систему межличностных отношений, определяющих уровень социализации в окружающем занимающихся обществе;

- соответствие программам и стандартам: реализация дополнительных образовательных программ спортивной подготовки в соответствии с федеральными стандартами спортивной подготовки, примерными дополнительными образовательными программами спортивной подготовки;

- антидопинговое обеспечение: проведение лекций, консультации медицинских специалистов, работа с психологом;

- сотрудничество с другими спортивными организациями: взаимодействие с федерациями, клубами, спортивными школами и другими организациями для обмена опытом, участия в совместных проектах для повышения качества спортивной подготовки.

Уставные цели организаций, осуществляющих образовательную деятельность по дополнительным образовательным программам спортивной подготовки, следует формировать с учетом пунктов 9, 10 Требований к обеспечению подготовки спортивного резерва для спортивных сборных команд Российской Федерации, утвержденных приказом Минспорта России от 30 октября 2015 г. № 999.

Кроме того, положения устава образовательных организаций, реализующих дополнительные образовательные программы спортивной подготовки должны учитывать требования статьи 25, части 4 статьи 27, части 4 статьи 28, части 1 статьи 30, пункта 17 части 1 статьи 34, пункта 9 части 3 статьи 47, части 1 и 6 статьи 51, части 3 статьи 52, части 3 статьи 102

Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

4.6. Особенности управления в региональных центрах спортивной подготовки

В качестве особенностей региональных центров спортивной подготовки целесообразно рассматривать следующие аспекты:

- специализация: обеспечение подготовки спортивных сборных команд, координация деятельности физкультурно-спортивных организаций субъекта Российской Федерации по подготовке спортивного резерва для спортивных сборных команд субъекта Российской Федерации, в котором осуществляет деятельность региональный центр спортивной подготовки, и методическое обеспечение организаций, реализующих дополнительные образовательные программы спортивной подготовки;

- инфраструктура: наличие спортивных объектов и сооружений, соответствующих действующим стандартам; это могут быть универсальные спортивные залы, стадионы, бассейны, тренировочные площадки и другие спортивные сооружения;

- трудовые ресурсы: формирование квалифицированного тренерского состава, который специализируется на подготовке спортсменов; это могут быть как бывшие спортсмены, имеющие достижения в спорте и высшее образование, так и тренеры с высшим профессиональным образованием в области физической культуры и спорта;

- научно-методическое обеспечение: привлечение научных специалистов, занимающихся разработкой методик тренировок, медико-биологическим обеспечением, анализом состояния спортсменов;

- медицинское сопровождение: привлечение специалистов по спортивной медицине, которые обеспечат врачебный контроль физического состояния спортсменов, сопровождение процесса восстановления после травм;

- организация соревнований: организация и проведение региональных, межрегиональных, всероссийских и международных соревнований,

что способствует выявлению талантливых спортсменов, для их последующего включения в список кандидатов региональных сборных команд;

- поддержка и условия для проживания и тренировок спортсменов: предусмотреть условия для проживания спортсменов во время учебно-тренировочных сборов и соревнований, организация их питания и восстановления, методическое обеспечение, финансовое обеспечение, материально-техническое обеспечение спортсменов и тренеров, в том числе обеспечение спортивной экипировкой, оборудованием и спортивным инвентарем, необходимыми для прохождения спортивной подготовки, проезда к месту проведения тренировочных мероприятий;

- выстраивание эффективной системы отбора в субъектах Российской Федерации одаренных детей, включая их спортивную ориентацию, в частности в соответствии с требованиями подпункта 8.5 пункта 8 приказа Минспорта России от 21.05.2024 № 525 «О создании системы отбора и комплексного сопровождения спортивно одаренных детей, включая их спортивную ориентацию»¹⁹: координация и методическое сопровождение, индивидуальный отбор одаренных детей, мониторинга реализации мер по выявлению спортивно одаренных детей, формирование аналитической отчетности и др.

- адаптация программ подготовки: адаптация программ тренировок для различных возрастных групп или индивидуальных особенностей спортсменов, учитывая разнообразие целей, задач и методов реализации тренировочного процесса в регионе;

- взаимодействие с образовательными учреждениями: центры могут сотрудничать с учебными заведениями для подготовки спортивного резерва, проведения мастер-классов и лекций для студентов;

¹⁹ Приказ Министерства спорта Российской Федерации от 21 мая 2024 г. № 525 «О создании системы отбора и комплексного сопровождения спортивно одаренных детей, включая их спортивную ориентацию», приказ Министерства спорта Российской Федерации от 25 августа 2020 г. № 636 «Об утверждении методических рекомендаций о механизмах и критериях отбора спортивно одаренных детей».

- материально-техническая база и финансовое обеспечение: особенности финансового обеспечения и уровень материально-технического обеспечения влияют на возможности центра по привлечению и удержанию высококвалифицированных специалистов и организации качественного тренировочного процесса, закупке современного оборудования.

Важно уделять внимание организации работы по индивидуальному отбору спортивно одаренных детей, в том числе в отношении детей-инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, для чего рекомендуется создавать отдельное структурное подразделение по организации работы по индивидуальному отбору спортивно одаренных детей.

Уставные цели и задачи региональных центров спортивной подготовки формируются с учетом пункта 13 Требований к обеспечению подготовки спортивного резерва для спортивных сборных команд Российской Федерации, утвержденных приказом Минспорта России от 30 октября 2015 г. № 999.

Согласно пункту 13 Требований к обеспечению подготовки спортивного резерва для спортивных сборных команд Российской Федерации, утвержденных приказом Минспорта России от 30 октября 2015 г. № 999, региональный центр спортивной подготовки обеспечивает подготовку спортивного резерва для спортивных сборных команд Российской Федерации, осуществляя следующую деятельность:

- организация мероприятий по подготовке спортивных сборных команд;

- организация и обеспечение подготовки спортивного резерва;

- координация деятельности физкультурно-спортивных организаций по подготовке спортивного резерва;

- методическое обеспечение организаций.

Задачами региональных центров спортивной подготовки, направленными на обеспечение подготовки спортивного резерва для спортивных сборных команд Российской Федерации, являются:

организация и проведение официальных спортивных мероприятий;

выполнение работ по подготовке спортивного резерва, включая организацию и проведение учебно-тренировочных мероприятий, обеспечение питания и проживания, методическое обеспечение, финансовое обеспечение, материально-техническое обеспечение спортсменов, в том числе обеспечение спортивной экипировкой, оборудованием и спортивным инвентарем, необходимыми для прохождения спортивной подготовки, проезда к месту проведения учебно-тренировочных мероприятий (в том числе учебно-тренировочных сборов) и спортивных мероприятий и обратно, проживания и питания в период проведения учебно-тренировочных мероприятий (в том числе учебно-тренировочных сборов) и спортивных мероприятий, а также в период следования к месту проведения учебно-тренировочных мероприятий (в том числе учебно-тренировочных сборов) и спортивных мероприятий и обратно;

обеспечение участия спортивных сборных команд в официальных спортивных мероприятиях;

организация и проведение официальных спортивных мероприятий;

координация организационно-методической работы по подготовке спортивного резерва в субъекте Российской Федерации;

выполнение работ по медицинскому, медико-биологическому и психологическому обеспечению спортсменов;

организация профессиональной переподготовки и повышения квалификации лиц, осуществляющих спортивную подготовку;

осуществление экспериментальной и инновационной деятельности в области физической культуры и спорта;

организация отбора и сопровождения спортивно одаренных детей.

4.7. Управление качеством деятельности организаций

Управление качеством – собирательное название для группы систем организационного управления, базирующихся на методах и видах деятельности оперативного характера, предназначенных для удовлетворения требований к качеству услуги и ориентированных на устранение недостатков на всех стадиях ее жизненного цикла²⁰.

Управление качеством ожидаемых результатов деятельности, как правило, основывается на следующих процессах:

разработка и выполнение мероприятий по реагированию на неблагоприятный исход;

мониторинг и контроль за результативностью действий в отношении неблагоприятного исхода и возможностей;

управление планированием, оценкой и улучшением;

корректирующие действия по выявленным несоответствиям;

внутренний контроль;

осуществление сбора и систематизация сведений о несоответствующих результатах процессов;

управление планированием, разработкой и повышением эффективности организационных и тренировочных процессов;

контроль выполнения тренировочных процессов;

управление ресурсами;

управление инфраструктурой;

управление финансами.

В таких сферах как образование, управление проектами, сфера обслуживания чаще всего используется цикл PDCA. Цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act) или цикл Деминга, представляет собой методологию для улучшения и совершенствования процессов и систем управления.

²⁰ Портал. Большая российская энциклопедия <https://bigenc.ru/>.

Цикл PDCA повторяется многократно, начиная с первого этапа.

Этапы цикла:

1. Планирование. Следует определить цели, задачи и стратегию достижения желаемых результатов. На данном этапе важно определить проблему или задачу, проанализировать имеющиеся данные, поставить цели, разработать пошаговый план действий.

2. Выполнение. Этап предполагает практическое внедрение изменений через проведение эксперимента (экспериментального режима).

3. Проверка. Следует проанализировать результаты выполненных экспериментальных действий и сравнить полученные результаты с постановленными целями.

4. Действие. На основе результатов проведенной проверки принимаются окончательные решения, а также корректируются планы и процессы.

5. Контроль за деятельностью организаций и анализ результатов контроля

В соответствии с частью 1 статьи 1 Федерального закона от 31 июля 2020 г. № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» под государственным контролем (надзором), муниципальным контролем в Российской Федерации (далее – государственный контроль (надзор), муниципальный контроль) в целях этого Федерального закона понимается деятельность контрольных (надзорных) органов, направленная на предупреждение, выявление и пресечение нарушений обязательных требований, осуществляемая в пределах полномочий указанных органов посредством профилактики нарушений обязательных требований, оценки соблюдения гражданами и организациями обязательных требований, выявления их нарушений, принятия предусмотренных законодательством Российской Федерации мер по пресечению выявленных нарушений обязательных требований, устранению их последствий и (или) восстановлению правового положения, существовавшего до возникновения таких нарушений.

Перечень нормативных правовых актов (их отдельных положений), содержащих обязательные требования, оценка соблюдения которых осуществляется в рамках государственного контроля (надзора), привлечения к административной ответственности, предоставления лицензий и иных разрешений, аккредитации, подлежит размещению на официальных сайтах органов государственной власти, осуществляющих государственный контроль (надзор), предоставление лицензий и иных разрешений, аккредитацию, с текстами действующих нормативных правовых актов.

Основы установления и оценки применения содержащихся в нормативных правовых актах требований, которые связаны с осуществлением предпринимательской и иной экономической деятельности и оценка соблюдения которых осуществляется в рамках государственного контроля (надзора), муниципального контроля, привлечения

к административной ответственности, предоставления лицензий и иных разрешений, аккредитации, оценки соответствия продукции, иных форм оценки и экспертизы регулируются Федеральным законом от 31 июля 2020 г. № 247-ФЗ «Об обязательных требованиях в Российской Федерации».

В соответствии с частями 2, 3 статьи 10 Федерального закона от 31 июля 2020 № 247-ФЗ «Об обязательных требованиях в Российской Федерации» в целях обеспечения систематизации обязательных требований и информирования заинтересованных лиц создается реестр обязательных требований, содержащий перечень обязательных требований, информацию об установивших их нормативных правовых актах, сроке их действия²¹.

Порядок размещения и актуализации перечней нормативных правовых актов (их отдельных положений), содержащих обязательные требования, устанавливается постановлением Правительства Российской Федерации от 22 октября 2020 г. № 1722 «О размещении и актуализации на официальных сайтах органов государственной власти, осуществляющих государственный контроль (надзор), предоставление лицензий и иных разрешений, аккредитацию, перечней нормативных правовых актов (их отдельных положений), содержащих обязательные требования»²².

Кроме того, контроль за деятельностью некоммерческих организаций осуществляется в соответствии со статьей 32 Федерального закона от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» и постановлением Правительства Российской Федерации от 11 июля 2012 г. № 705 «Об утверждении Положения о федеральном государственном надзоре за деятельностью некоммерческих организаций».

В частности, следует отметить, обязанность организаций по размещению информации о государственных и муниципальных учреждениях в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

²¹ Реестр обязательных требований <https://ot.gov.ru/>.

²² Размещаются также на таких кроссплатформенных справочных правовых системах как КонсультантПлюс, Гарант.

в целях обеспечения открытости и доступности информации о деятельности государственных (муниципальных) учреждений на официальном сайте для размещения информации о государственных и муниципальных учреждениях²³.

²³ Официальный сайт для размещения информации о государственных (муниципальных) учреждениях <https://bus.gov.ru/>

5.1. Контроль за деятельностью организаций, реализующих дополнительные образовательные программы спортивной подготовки

В ходе организации деятельности руководителям организаций, реализующих дополнительные образовательные программы спортивной подготовки следует учитывать нормы части 2 статьи 34.6 Федерального закона от 4 декабря 2007 г. № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации», а именно осуществление общественного контроля.

Общественный контроль за соблюдением организациями, реализующими дополнительные образовательные программы спортивной подготовки, федеральных стандартов спортивной подготовки по соответствующим видам спорта вправе осуществлять общероссийские спортивные федерации и аккредитованные региональные спортивные федерации и их представители в порядке, установленном федеральным органом исполнительной власти в области физической культуры и спорта.

Порядок осуществления общероссийскими спортивными федерациями и аккредитованными региональными спортивными федерациями и их представителями общественного контроля за соблюдением организациями, реализующими дополнительные образовательные программы спортивной подготовки, федеральных стандартов спортивной подготовки по соответствующим видам спорта утвержден приказом Минспорта России от 11 апреля 2022 г. № 324 (далее – Порядок).

Согласно пункту 5 Порядка контроль осуществляется в виде плановой проверки на основании планов проведения проверок организаций, реализующих дополнительные образовательные программы спортивной подготовки, на очередной календарный год (план проверок), разрабатываемых спортивными федерациями.

Пункты 7, 8 Порядка устанавливают, что плановая проверка организации, реализующей дополнительные образовательные программы спортивной

подготовки, проводится не чаще чем один раз в три года в виде документарной или выездной проверки.

Кроме того, в соответствии с пунктами 2, 3 Положения о федеральном государственном контроле (надзоре) в сфере образования, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 25 июня 2021 г. № 997 федеральный государственный контроль (надзор) в сфере образования осуществляют Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки и органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющие переданные Российской Федерацией полномочия по государственному контролю (надзору).

Контролируемыми лицами при осуществлении федерального государственного контроля (надзора) в сфере образования являются организации, осуществляющие образовательную деятельность, и индивидуальные предприниматели, осуществляющие образовательную деятельность, за исключением индивидуальных предпринимателей, осуществляющих образовательную деятельность непосредственно.

5.2. Внутренний контроль

Наряду с государственным контролем (надзором), муниципальным контролем, общественным контролем организаций, реализующих дополнительные образовательные программы спортивной подготовки, должен выполняться контроль, осуществляемый непосредственно организациями, реализующими дополнительные образовательные программы спортивной подготовки, а также региональными центрами спортивной подготовки через запланированные интервалы времени для получения информации о том, является ли система управления:

1. соответствующей:

- требованиям и целям устава;
- требованиям локальных нормативных актов;
- законодательству Российской Федерации.

2. результативной и реализуемой.

Следует:

1) планировать, разрабатывать, внедрять и реализовывать программу такого контроля, в том числе в отношении периодичности, методов, сферы ответственности, планируемых требований и отчетности, которая должна учитывать важность уставной деятельности;

2) определять критерии контроля и область проведения каждого контроля;

3) обеспечивать доведение результатов контроля, осуществляемого самостоятельно, до руководителей советующего уровня;

4) выполнять соответствующие корректирующие действия без необоснованных задержек;

5) фиксировать результаты контроля в качестве подтверждения реализации программы контроля, осуществляемого самостоятельно, и его результатов.

Для осуществления контрольных мероприятий применяют:

– сплошной способ проверки (при котором контрольные действия совершаются в отношении каждого объекта контроля);

– выборочный способ проверки (контрольные действия совершаются в отношении отдельных объектов контроля).

Основными способами реализации внутреннего контроля в организации являются:

создание структурного подразделения по осуществлению внутреннего контроля в организации;

назначение ответственного лица, осуществляющего мероприятия внутреннего контроля (без создания структурного подразделения);

привлечения внешнего поставщика услуг.

5.3. Основные формы и организация контроля спортивной подготовки

Различают четыре основные формы контроля – годичный, этапный, текущий и оперативный.

Годичный контроль подразумевает проверку выполнения запланированной на год программы подготовки.

Этапный контроль предполагает регулярную регистрацию ряда показателей в начале и в конце конкретного этапа годичного плана.

Количество этапов в году зависит от вида спорта, квалификации спортсменов, задач, которые решаются в процессе тренировки, и т.д.

Этапный контроль включает анализ спортивных результатов и его составляющих элементов соревновательной деятельности, анализ данных о тренировочных и соревновательных нагрузках.

Цель этапного контроля – оценка успешности решения задач конкретного этапа подготовки, функционального состояния спортсменов.

Текущий контроль позволяет оценить повседневные изменения в состоянии спортсмена, его подготовленности, определить параметры нагрузки в микроциклах. Информация, полученная в ходе текущего контроля, служит основой для планирования ближайших тренировочных занятий. Такая форма контроля особенно эффективна на этапах непосредственной подготовки к главным соревнованиям.

Оперативный контроль предназначен для срочной оценки функционального состояния спортсмена, его поведения, техники движений после выполнения упражнения, серии упражнений, тренировочного занятия. Он служит основой для планирования срочного тренировочного эффекта.

Оперативная оценка состояния спортсмена имеет важное значение при определении длительности разминки, продолжительности упражнения, интенсивности его выполнения, числа повторений, интервалов и характера

отдыха, при выборе рациональной последовательности выполнения тренировочных упражнений в занятии.

Оцениваются такие показатели, как:

степень реализации основной и промежуточной цели подготовки спортсменов;

спортивные результаты на соревнованиях;

степень реализации нормативов физической, технической, функциональной и других видов подготовленности, выполнение которых должно было бы обеспечить запланированный результат;

выполнение плана тренировочных и соревновательных нагрузок, анализ результатов медицинского обследования.

5.4. Анализ и оценка результатов контроля в организации

Результаты контроля анализируются, оцениваются и в дальнейшем используются для следующих целей:

- определения соответствия качества организации процессов и осуществления функций для достижения целей, закрепленных в уставе, и законодательно закрепленным требованиям;
- оценки результативности;
- определения соответствия полученных результатов плановым;
- оценки результативности действий, предпринятых в отношении неблагоприятного исхода и возможностей;
- выявления потребности в улучшениях организации процессов и осуществления функций для достижения целей, закрепленных в уставе.

5.5. Анализ выявленных проблем

Особое внимание целесообразно обращать на аналитическую составляющую при решении возникающих проблем.

Анализ проблемы подразумевает сбор как можно большего количества информации о ней, после чего определяются критерии, которым должно удовлетворять решение проблемы.

Именно анализ данных способен выявить причины отклонений (проблему) и разработать меры по их устранению.

Например, при анализе и оценке контрольной среды организации должны учитываться следующие критерии:

внедрение в профессиональный коллектив этических, поведенческих и профессиональных стандартов;

участие руководителя организации в процессе оценки результатов функционирования системы контроля, в том числе внутреннего;

распределение (разграничение) полномочий и обязанностей,

учет ключевых сфер полномочий, обязанностей и определенного порядка подчиненности сотрудников.

Кроме того, при анализе проблемы могут быть полезны три типа информации.

1. Информация, полученная на основе личного опыта, полученного при осуществлении профессиональной деятельности.

2. Материалы, находящиеся в свободном доступе, библиотеки, электронные базы данных, информационно-телекоммуникационная сеть «Интернет». Такая информация в обязательном порядке должна быть проверена на достоверность.

3. Сведения, полученные от сторонних источников и специалистов. Консультации с профильными экспертами, опросы целевых групп.

6. Оценка эффективности деятельности руководителя организации

Ключевой характеристикой качества спортивной подготовки обучающихся является объективность оценки качества спортивной подготовки обучающихся.

При этом одним из принципов построения единой системы оценки качества образования является объективность образовательных результатов обучающихся, которая может быть достигнута в результате согласованных действий на всех уровнях управления образованием: федеральном, региональном, муниципальном, а также на уровне образовательной организации.

На федеральном уровне определяются основные задачи и направления работы по обеспечению объективности процедур оценки качества образования, на региональном и муниципальном – обеспечивается функционирование общероссийской системы оценки качества образования с учетом особенностей региона/муниципального образования, на уровне образовательной организации – реальное функционирование внутренней системы оценки качества образования, относящейся к компетенции Организации²⁴.

При оценке эффективности деятельности руководителя следует анализировать следующие аспекты:

- объем и качество исполнения должностных обязанностей;
- фактическое достижение поставленных уставных и плановых целей;
- отклонение фактических показателей от плановых;
- операционное управление: оптимизация повседневной деятельности организации;
- текучесть кадров;
- качественный результат принимаемых решений;
- степень удовлетворенности работников;

²⁴ Пункт 13 части 3 статьи 28 Федерального закона от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

результаты работы структурных подразделений, а также организации в целом;

- своевременная адаптация к изменениям;
- эффективность трат выделенного бюджета;
- способность к управлению неблагоприятным исходом;
- повышение узнаваемости физкультурно-спортивной организации;
- частичная или полная автоматизация организационных процессов;
- обучение и развитие (повышение квалификации) работников;
- результаты взаимодействия с организациями.

Систему оценки и ключевые показатели качества результатов работы структурных подразделений, а также организации в целом рекомендуется выстраивать, в том числе на основе пунктов 62, 63, 64 Требований к обеспечению подготовки спортивного резерва для спортивных сборных команд Российской Федерации, утвержденных приказом Министерства спорта Российской Федерации от 30 октября 2015 № 999.

Кроме того, эффективность руководителя рекомендуется осуществлять с применением систем независимой оценки.

Оценка руководителя – процесс, проводимый в целях анализа и оценки эффективности работы руководителя, его управленческих навыков, способностей достигать цели, исполнения возложенных на него обязанностей.

Процесс может включать в себя оценку личных качеств руководителя (например, коммуникативные навыки, способность мотивировать и развивать сотрудников, способность к оперативному принятию решений).

Способы проведения оценки:

опросы, интервью, «оценка 360» (осуществляется, например, подчиненными сотрудниками, коллегами из других физкультурно-спортивных организаций, учредителем).

Оценку рекомендуется проводить регулярно (периодическая оценка), а также при планировании повышения квалификации руководителя (применимо и в отношении заместителей руководителя), в случае изменений

нормативных правовых актов, регулирующих и регламентирующих деятельность физкультурно-спортивной организации.

Кроме того, оценка деятельности руководителя может быть установлена правовым актом учредителя в виде периодического прохождения руководителем аттестации.

Не следует относиться к результатам оценки руководителя формально (просто выявить и зафиксировать). Следует использовать результаты оценки в качестве ориентира в развитии своей профессиональной деятельности.

7. Актуализация знаний

В целях реализации возложенных на руководителей организаций, реализующих дополнительные образовательные программы спортивной подготовки, в том числе руководителей региональных центров спортивной подготовки функций и качественной реализации задач целесообразно постоянно пополнять и актуализировать свои знания.

Применение, сохранение и преумножение позитивных практик, является одним из приоритетных направлений.

Важное значение имеет преемственность поколений сотрудников в контексте уникального опыта, полученного при достижении целей прошлого и применимого для достижения целей будущего.

Рекомендуется на регулярной основе:

публиковать новости на официальном сайте, размещенном в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», по основным направлениям деятельности организаций, реализующих дополнительные образовательные программы спортивной подготовки, региональных центров спортивной подготовки;

организовывать и проводить семинары для работников с приглашением внешних специалистов для освещения актуальных вопросов;

обеспечивать участие в качестве слушателей и/или спикеров во всероссийских и региональных конференциях, форумах, брифингах, семинарах, в рамках своей компетенции в целях формирования базы знаний из внешних источников, что способствует повышению уровня профессиональной квалификации работников организаций, реализующих дополнительные образовательные программы спортивной подготовки, региональных центров спортивной подготовки.

Организации должны планировать и осуществлять мероприятия по повышению квалификации и профессиональной переподготовке работников, включающие в себя следующие виды²⁵:

краткосрочное тематическое обучение по вопросам, касающимся специфики деятельности организации;

научно-практические семинары по вопросам совершенствования спортивной подготовки;

длительное обучение специалистов в образовательной организации дополнительного профессионального образования для углубленного изучения актуальных проблем в области физической культуры и спорта.

Работники направляются организацией на соответствующую профессиональную переподготовку и повышение квалификации в сроки, определенные в соответствии с утвержденным в организации планом профессиональной переподготовки, повышения квалификации на основании приказа руководителя организации.

Например, в настоящее время государством сформулирован курс на достижение технологического суверенитета, в связи с чем при планировании мероприятий по повышению квалификации и профессиональной переподготовке работников рекомендуется уделить внимание вопросам цифровизации, направленным, в том числе на совершенствование процесса сбора, анализа и управления данными, увеличение эффективности и скорости принятия управленческих решений с использованием цифровых технологий.

Также важно руководствоваться следующим.

В соответствии с частью 4 статьи 51 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» руководитель государственной или муниципальной образовательной организации проходит обязательную аттестацию, порядок и сроки проведения

²⁵ Пункт 24 Требований к обеспечению подготовки спортивного резерва для спортивных сборных команд Российской Федерации, утвержденных приказом Министерством спорта Российской Федерации от 30 октября 2015 г. № 999.

которой устанавливаются учредителем этой организации.

В случае если руководители организаций, заместители руководителей, руководители структурных подразделений и их заместители наряду с основной работой, определенной трудовым договором, одновременно замещают должности учителей, педагогов дополнительного образования, тренеров-преподавателей, то они по желанию могут проходить аттестацию в соответствии с Порядком проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, утвержденным приказом Минпросвещения России от 24 марта 2023 № 196, обратившись с заявлением в соответствующую аттестационную комиссию о прохождении аттестации в целях установления квалификационной категории по должности учителя, педагога дополнительного образования, тренера-преподавателя.

Тренеры-преподаватели, старшие тренеры-преподаватели, проходят аттестацию в порядке, установленном федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере общего образования, по согласованию с федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере труда²⁶.

Порядок проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, утвержден приказом Минпросвещения России от 24 марта 2023 г. № 196.

В силу подпунктом «е» пункта 3 Порядка аттестации, результаты аттестации, в том числе являются основанием для дифференциации оплаты труда педагогических работников.

Решение аттестационной комиссии является основанием для дифференциации оплаты труда педагогических работников за наличие квалификационных категорий «педагог-методист», «педагог-наставник»

²⁶ Статья 49 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

при условии выполнения педагогическими работниками дополнительных обязанностей, связанных с методической работой или наставнической деятельностью²⁷.

Частью 12 статьи 22 Федерального закона от 4 декабря 2007 г. № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» в Российской Федерации устанавливаются следующие квалификационные категории тренеров:

- 1) тренер высшей квалификационной категории;
- 2) тренер первой квалификационной категории;
- 3) тренер второй квалификационной категории.

Порядок присвоения квалификационных категорий тренеров и квалификационных требований к присвоению квалификационных категорий тренеров утвержден приказом Минспорта России от 19 марта 2020 № 224.

Информация по вопросам применения норм вышеуказанного приказа Минспорта России доведена письмом Минспорта России от 6 августа 2020 г. № ИСХ-02-5-10/7350.

Частью 15 статьи 22 Федерального закона от 4 декабря 2007 г. № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» в Российской Федерации устанавливаются следующие квалификационные категории специалистов в области физической культуры и спорта:

- 1) специалист в области физической культуры и спорта высшей квалификационной категории;
- 2) специалист в области физической культуры и спорта первой квалификационной категории;
- 3) специалист в области физической культуры и спорта второй квалификационной категории.

Порядок присвоения квалификационных категорий иных специалистов в области физической культуры и спорта и квалификационных требований

к присвоению квалификационных категорий иных специалистов в области физической культуры и спорта, утвержден приказом Минспорта России от 19 декабря 2019 г. № 1076.

²⁷ Подпунктом «е» пункта 3, пункт 55 Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, утвержден приказом Минпросвещения России от 24 марта 2023 г. № 196.