

## **Содержание:**

# **Введение**

В современных экономических, политических, социальных и технологических условиях организации и учреждения должны концентрировать свое внимание на внутреннем состоянии дел, а также вырабатывать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им успевать за происходящими во внешнем окружении изменениями. Именно поэтому перспективы развития любой организации находится в прямой зависимости от правильности выбранной цели и стратегии.

Эффективность выбранной в организации стратегии зависит от среды и от способности адаптироваться к требованиям и ожиданиям, от которых зависит выживание организации и ее развитие в долгосрочном периоде. Различают внутреннюю и внешнюю среды организации, которые влияют на ее функционирование. Внутренняя среда включает в себя совокупность элементов и подсистем внутри организации, которые обеспечивают ее функционирование. Внешняя среда включает в себя совокупность факторов за пределами организации, но влияющие на функционирование организации.

Актуальность темы обусловлена тем, что современная среда предприятий характеризуется чрезвычайно высокой степенью сложности, динамизма и неопределенности. Способность планировать свою внутреннюю среду в зависимости от изменений во внешней среде - основное условие в бизнесе и других сферах жизнедеятельности. Более того, во все возрастающем числе случаев - это условие выживания и развития. Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития. Руководство должно строить свою внутреннюю среду, в зависимости от изменений во внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией.

Целью данной курсовой работы является анализ внутренней среды организации на примере ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта.

В соответствии с поставленной целью определены следующие задачи:

1. Определить понятие и сущность среды организации.
2. Рассмотреть факторы внутренней среды организации.
3. Дать общую характеристику ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта.
4. Провести анализ организационной среды ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта.
5. Провести анализ внутренней среды ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта.
6. Предложить рекомендации по совершенствованию внутренней среды ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта.

Объектом данной курсовой работы выступает ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта.

Предметом исследования курсовой работы является внутренняя среда ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта.

При написании данной курсовой работы были использованы такие методы, как анализ, синтез, описание, сравнение, измерение, индукция, дедукция, системный анализ и системный подход, позволившие рассмотреть исследуемую тему во всем разнообразии ее явлений и процессов.

Теоретической базой данной курсовой работы явились труды ведущих специалистов в области менеджмента: И.К. Баймуханова, Ч.Б. Бимбинов, Е.В. Конышева, А. Мугтасимова, М.В. Мунина, Н.Е. Садковская, А.А. Сутина, А.А. Филонова, А.В. Филонова.

Структура данной курсовой работы состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованной литературы.

## **Глава 1. Теоретические аспекты изучения внутренней и внешней среды организации**

### **1.1. Понятие и структура среды организации**

Любая организация находится и функционирует в определенной среде, которая предопределяет успешность функционирования компании и накладывает определенные ограничения на операционные действия компании.

Целью понимания среды организации является определение факторов, которые влияют на работу. Данные факторы могут быть как внешними, так и внутренними.

Причем, среда рассматривается во взаимосвязи трех ключевых сфер:

1. Общая среда (макроокружение).
2. Рабочая среда (среда непосредственного окружения)
3. Внутренняя среда.

Схема среды организации представлена на рисунке 1.



Рисунок 1. Среда организации

Необходимо отметить, что внутренняя среда организации является составной частью организации и оказывает на организацию прямое воздействие, а внешняя среда может носить как прямое, так и косвенное воздействие.

Анализ среды является необходимым условием для организации процессов стратегического управления, т.к. эти процессы взаимосвязаны между собой и логически вытекают один из другого.

Процесс поддержания баланса организации и ее среды является одной из главных задач управления организацией. При этом, любая организация участвует в таких процессах, как:

1. Получение ресурсов из внешней среды (вход).
2. Превращение ресурсов в продукт (преобразование).
3. Передача продукта во внешнюю среду (выход)[\[1\]](#).

Анализ среды предполагает изучение всех вышеперечисленных составляющих.

Анализ внутренней среды организации позволит определить потенциал, на который может рассчитывать компания при организации работ по достижению своих целей.

Анализ внешней среды организации позволит определить особенности взаимодействия организации со средой.

Состояние внешней среды имеет ключевое значение для бизнеса, так как внешняя среда по отношению к организации является объективной средой, т. е. существует независимо, что приводит к необходимости учета ее в своей деятельности[\[2\]](#). В связи с этим от правильности учета всех аспектов внешнего окружения зависит результативность и эффективность деятельности организации.

Основными методами анализа внутренней и внешней среды организации являются:

- ○ 1. SWOT-анализ – это анализ внутренних и внешних факторов компании, оценке рисков и конкурентоспособности организации, товара или услуги в отрасли[\[3\]](#).

SWOT-анализ позволяет в правильном разрезе взглянуть на положение компании, товара или услуги в отрасли, и поэтому является наиболее популярным инструментом в управлении рисками и принятии управленческих решений.

2. SNW-анализ - это анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации. Общий анализ внутренней среды состоит из следующих аспектов: маркетинг, финансы, операции, человеческие ресурсы, культура и корпорация.

3. PEST-анализ - это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании[4].

Анализ выполняется по схеме «фактор — предприятие». Результаты анализа оформляются в виде матрицы, подлежащим которой являются факторы макросреды, сказуемым — сила их влияния, оцениваемая в баллах, рангах и других единицах измерения. Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности.

4. Профиль среды. С помощью метода составления профиля среды удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды.

Применяя метод PEST-анализа в организации МАДИ можно выделить следующие факторы, влияющие на нее:

1. Политические факторы:

- 1) Действующее законодательство в области образования.
- 2) Ожидаемые изменения в законодательстве.
- 3) Финансирование, гранты в области образования.

Экономические факторы:

- 1) Уровень инфляции.
- 2) Инвестиционный климат в области образования.
- 3) Состояние системы налогообложения

3. Социокультурные факторы:

- 1) Демографический фактор
- 2) Тенденции образа и качества жизни
- 3) Представления СМИ
4. Технологии

- 1) Развитие образовательных технологий в России и в мире
- 2) Востребованность абитуриентами основных образовательных программ.
- 3) Альтернативные образовательные технологии.

Очень важно, чтобы среда организации постоянно контролировалась. Причем, периодичность мониторинга и анализа должна быть установлена исходя из динамики изменений внутренней и внешней среды.

В целом, процесс организации мониторинга среды организации представлен на рисунке 2.

Рисунок 2. Этапы мониторинга среды организации [\[5\]](#)

Результаты анализа среды организации могут быть представлены в форме бизнес-плана, концепции развития, анализа конкурентов, экономических отчетов и т.д.

## **1.2. Факторы внутренней среды организации**

Внутренняя среда организации – это среда, которая определяет технические и организационные условия работы организации и является результатом управленческих решений [\[6\]](#).

Внутренняя среда организации включает в себя следующие элементы:

1. Цели (желаемое состояние объекта в будущем). При формулировке цели необходимо ответить на следующие вопросы:

- что и зачем надо получить;
- кто и когда должен решить задачи по достижению цели.

2. Структура (внутреннее строение организации). Структура организации определяется следующими аспектами:

- специализированное разделение труда;
- горизонтальное и вертикальное разделение труда;
- контроль;

3. Задачи (предписания по выполнению определенных работ). Задачи предписываются каждой должности. Выполнение данных задач необходимо для достижения целей организации.

4. Люди (интеллектуальный капитал организации). Работа с кадрами должна быть построена таким образом, чтобы способствовать развитию положительных результатов поведения и деятельности каждого отдельного человека, а также стараться устранить отрицательные последствия его действий[7].

На рисунке 3 представлен перечень факторов внутренней среды организации.



Рисунок 3. Факторы внутренней среды организации[8]

Все перечисленные факторы внутренней среды организации взаимосвязаны и взаимообусловлены между собой и в комплексе формирует организационную (корпоративную) культуру организации.

Корпоративная культура представляет собой совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно среде и внутренней интеграции, — которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому и передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам.

Эффективный имидж компании сегодня немыслим без корпоративной атрибутики. Именно она формирует фирменный стиль и включает в себя множество элементов обязательного использования - от логотипа, слогана, гимна до визиток, одежды с символикой, сувениров, что и позволяет создавать уникальное «лицо компании»[\[9\]](#).

При этом, корпоративная символика является важнейшей составляющей организационной культуры. Красиво выполненные календари, сувениры, одежда, элементы оформления интерьера обычно являются предметом гордости сотрудников и поводом для популяризации корпоративной культуры фирмы во внешней среде.

Корпоративные атрибуты - второй по эффективности (после привлекательного бренда работодателя) инструмент построения команды в компании. Важно не только донести, чем компания отличается от конкурентов, главное, чтобы это понимали ее сотрудники. Ведь каждый человек является своего рода посланцем, который несет во внешний мир сообщение о том, что собой представляет его работодатель. Именно поэтому сегодня многие компании начинают больше внимания уделять корпоративным атрибутам как элементам корпоративного бренда.

Предания, герои, девизы и церемонии в организации являются также важными символами корпоративной культуры, которые применяются для демонстрации ярких примеров ценностных критериев компании, объединяют сотрудников и позволяет им участвовать в этом мероприятии, а также «чествовать своих героев».

Таким образом, факторы внутренней среды обуславливают формирование конкурентных преимуществ организации, необходимых для выживания и устойчивого развития организации в современных рыночных условиях.

Подводя итоги данной главы можно сделать следующие выводы:

1. Любая организация функционирует в определенной среде, состоящей из внутренней и внешней среды.



2. Внутренняя среда организации определяет технические и организационные условия работы организации и по своей сути является результатом управленческих решений.

3. Основными элементами внутренней среды организации являются: цели, структура, задачи и люди.

4. Анализ внутренней среды организации позволяет определить потенциал, на который может рассчитывать компания при организации работ по достижению своих целей.

## **Глава 2. Анализ внутренней среды организации на примере ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта**

### **2.1. Общая характеристика организации**

Полное наименование: Государственное бюджетное учреждение города Москвы «Спортивная школа олимпийского резерва «Воробьевы горы» Департамента спорта города Москвы.

Сокращенное наименование: ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта.

ИНН: 7729272848.

КПП: 770901001.

ОГРН: 1027739931141.

Место нахождения Учредителя: 109544, город Москва, улица Новорогожская, дом 25, строение 4.

Собственником имущества Учреждения является город Москва.

Учреждение является юридическим лицом, имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, лицевые счета в финансовом органе города Москвы, печать, штампы и бланки со своим наименованием. Учреждение от своего имени приобретает и осуществляет имущественные и неимущественные права, несет

обязанности, выступает истцом и ответчиком в суде в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Деятельность ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта начала вести в 1992 году.

За достаточно длительный период своего существования ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта имеет достаточно высокие спортивные достижения. Лучшими воспитанниками школы являются такие фигуристы, как: Новицкий С. Волосожар Т., Траньков М., Леонова А., Сотникова А.; биатлонистки: Зайцева О., Ишмуратова С.; лыжники: Сидько А., Плоцкая Е., Матвеева Н.; фристайлисты: Лебедев В., Зукаль А., Королева О.; конькобежцы: Барышева В., Юнин А., Васильева С., Чудинов С. и другие[10].

Основными видами деятельности ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта являются:

1. Разработка, утверждение и реализация программ спортивной подготовки по видам спорта на этапах подготовки в порядке, установленном законодательством РФ.
2. Разработка и утверждение индивидуальных планов подготовки спортсменов.
3. Реализация мероприятий, включенных в Единый календарный план физкультурных, спортивных и массовых спортивно-зрелищных мероприятий г. Москвы.
4. Планирование и осуществление тренировочного процесса.
5. Осуществление отбора лиц для их спортивной подготовки.
6. Медицинское и материально-техническое обеспечение лиц, проходящих спортивную подготовку.
7. Приобретение, хранение и использование оружия, предназначенного для занятий спортом.
8. Предоставление объектов физической культуры и спорта, а также недвижимого имущества в порядке, установленном законодательством РФ, в безвозмездное пользование[11].

Помимо прочего, ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта имеет право заниматься и приносящей доход деятельностью, в том числе:

1. Спортивная подготовка.
2. Проведение занятий по физической культуре и спорту.
3. Организация и проведение физкультурных, спортивных и спортивно-зрелищных мероприятий.
4. Продажа абонементов и билетов на физкультурные и спортивные занятия.
5. Предоставление объектов физической культуры и спорта в почасовую аренду.
6. Хранение, прокат, ремонт, подгонка спортивного снаряжения, оборудования, инвентаря, спортивной одежды и обуви.
7. Розничная торговля спортивными товарами и сувенирами со спортивной символикой.
8. Компенсация за подготовку спортсменов в случае их перехода в профессиональные спортивные клубы[12].

На сегодняшний день в школе культивируются следующие виды спорта:

1. Фристайл (акробатика, хаф-пайп, слоуп-стайл).
2. Бобслей (скелетон).
3. Керлинг.
4. Санный спорт.
5. Спорт для лиц с поражением ОДА (лыжные гонки, биатлон, легкая атлетика).
6. Фигурное катание на коньках.
7. Конькобежный спорт (шорт-трек).

Всего в ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта обучается 280 спортсменов. Из числа занимающихся 14 спортсменов имеют звание «Заслуженный мастер спорта России», 21 спортсмен имеет звание «Мастер спорта международного класса», 30 – «Мастер спорта России»[13].

Спортсмены учреждения входят в основные составы сборных команд России по зимним видам спорта, включены в составы юниорских и резервных команд.

## **2.2. Анализ организационной структуры ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта**

Одним из ключевых элементов внутренней среды является организационная структура учреждения.

При осуществлении анализа и проектирования организаций необходимо рассматривать отношения элементов, структуру и механизм взаимодействия этих элементов в рамках определенных целей и заданной структуры организации. Организационная структура и организационный механизм во всем многообразии их проявлений образуют организационные формы управления.

Организационная структура ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта сформирована в соответствии со штатным расписанием и должностными инструкциями, которые разработаны и существуют в рассматриваемом учреждении.

На сегодняшний день организационная структура ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта построена по линейно-функциональному принципу.

Линейно-функциональная структура включает в себя специализированные подразделения, которые не обладают правами принятия решений и руководства какими - либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа.

Организационная структура ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта представлена на рисунке 4.

### **Директор**

Водитель автомобиля

Медицинская сестра

Администратор

Специалист по охране труда

Бухгалтер

Главный бухгалтер

Заместитель директора по общим вопросам

Начальник отдела кадров

Специалист по кадровому делопроизводству

Заместитель директора по спортивной подготовке

Инструктор - методист

Тренер Хореограф

Спортсмен

Старший медицинский брат \ сестра

Медицинский брат по массажу

Психолог

Старший администратор

Заместитель директора

Главный инженер

Специалист по закупкам

Контрактный управляющий

Начальник транспортного отдела

Водитель автомобиля

Механик по техническим видам спорта

Инженер

Рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий

Уборщик служебных помещений

Электромонтер по ремонту и обслуживанию эл. оборудования

Слесарь - сантехник

Инженер энергетик

Ведущий инженер

Механик

Начальник отдела холодильного оборудования

Рисунок 4. Организационная структура ГБУ «СШОР «Воробьевы горы»  
Москомспорта[14]

Данная организационная структура наиболее полностью соответствует специфике деятельности компании и позволяет достаточно оперативно решать все возникающие вопросы.

При этом такая структура обеспечивает соблюдение принципа единоначалия и в то же время предполагает рациональную специализацию управленческих звеньев, при которой, в случае необходимости, имеется возможность привлечения консультантов и экспертов.

Преимущества линейно-функциональной структуры:

1. Четкая система взаимных связей функций и подразделений;
2. Четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
3. Ясно выраженная ответственность;
4. Быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих;
5. Четкое обеспечение согласованности действий исполнителей.

Недостатки структуры:

1. Низкая степень гибкости и приспособляемость к изменениям ситуации
2. Наличие различных критериев эффективности и качества работы подразделений и организации.

3. Повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

Вышеперечисленные недостатки установленной организационной структуры вытекают, прежде всего, из принципа единоличного принятия руководителем управленческих решений, так как для принятия качественных и эффективных решений от него требуется всесторонняя компетенция по всем функциям и аспектам объекта управления

В целом же, можно сказать, что организационно структура ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта характеризуется высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, цепью команд, наличием многочисленных правил и норм поведения персонала, и подбором кадров по их деловым и профессиональным качествам.

При этом, в структуре управления присутствуют все необходимые подразделения, отвечающие за технологический процесс и нормальное функционирование учреждения.

## **2.3. Анализ внутренней среды ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта**

Анализ внутренней среды целесообразно начать с определения цели деятельности ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта.

Целью деятельности ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта является подготовка спортсменов высокого класса, способных войти кандидатами в составы спортивных сборных команд города Москвы и Российской Федерации.

В анализе внутренней среды организации важное место занимает оценка кадров организации. В таблице 1 представлена оценка персонала ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта.

### **Таблица 1**

**Структура персонала ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта за 2017-2018 гг.**

<b>Категория</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
------------------	-------------	-------------

Руководители	16	16
Служащие	12	12
Специалисты	34	34
Рабочие	47	47
Всего	109	109

Таким образом, можно отметить, что по состоянию на 2018 год, численность сотрудников и категории должностей не изменились и остались такими же как и в 2017 году.

Очень важно также изучение качественного состава по полу, возрасту, стажу и уровню образования сотрудников. Эти данные дают характеристику всего кадрового состава компании, а также позволит выявить основные причины текучести кадров в организации (Таблица 2).

## **Таблица 2**

### **Структура персонала ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта за 2017-2018 гг.**

<b>Пол сотрудников</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
------------------------	-------------	-------------

Мужчины	57	57
Женщины	52	52



**Возраст сотрудников 2017 2018**

18-25	18	16
-------	----	----

26-35	32	35
-------	----	----

36-45	36	33
-------	----	----

46-55	16	18
-------	----	----

Старше 55	7	7
-----------	---	---

**Стаж работы, лет 2017 2018**

До 1года	2	0
----------	---	---

До 5 лет	32	34
----------	----	----

Более 5 лет	75	75
-------------	----	----

**Уровень образования 2017 2018**

Без образования	0	0
-----------------	---	---

Среднее	10	8
---------	----	---

Средне-специальное	16	17
--------------------	----	----

Неоконченное высшее	0	0
---------------------	---	---

Таким образом, в половой структуре персонала преобладают сотрудники-мужчины, их количество в 2018 году составляет 52,3% от общей численности сотрудников компании. При этом, возрастная структура персонала ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта достаточно однородна: в компании преобладает персонал в возрасте 26-35 лет в 2018 г.

Также можно сказать, что в ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта работают сотрудники с достаточно большим опытом работы в учреждении, что свидетельствует о достаточно высоком постоянстве кадров.

Следующим элементом внутренней среды является финансы учреждения. В таблице 3 представлен анализ финансового состояния ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта.

### Таблица 3

#### Анализ финансового состояния ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта за 2017 - 2018 гг.[\[15\]](#)

Показатель	2017	2018	Отклонение
Доходы	200 074 451,69	202 570 662,63	2 496 210,94
В том числе от оказания платных услуг	190 730 682,21	200 249 040,13	9 518 357, 92
Расходы	195 195 908,03	225 179 657,53	29 983 749,5
Операции с нефинансовыми активами	-1 189 446,12	-16 028 883, 42	-14 839 437,3

Операции с финансовыми активами	- 15 580 785,71	- 11 107 904,48	- 4 472 881,23
Операции с обязательствами	30 167,06	1 236 097,89	1 205 930,83

Как видно из данных таблицы 3, в 2018 году расходы превышают доходы на 27 487 538, 56 рублей, что связано с ростом произведенных операций с нефинансовыми активами организации.

Далее проведем оценку имущества ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта (Таблица 4).

#### **Таблица 4**

#### **Анализ имущества ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта за 2018 год [16]**

<b>Показатель</b>	<b>Ед. изм.</b>	<b>На начало года</b>	<b>На конец года</b>
Балансовая стоимость недвижимого имущества	Руб.	1 966 627 521,21	196 662 752,21
Балансовая стоимость движимого имущества	Руб.	24 866 481,75	12 893 919,09
Общая площадь объектов недвижимого имущества	Кв.м.	4 362,0	4 362,0

Как видно из данных таблицы 4, в ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта значительно сократилось балансовая стоимость движимого и недвижимого имущества, что связано с износом и амортизацией имущества.

Анализ внутренней среды целесообразно завершить путем проведения SWOT-анализа ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта.

SWOT-анализ позволяет определить причины эффективной или неэффективной работы учреждения, а также является сжатым анализом информации, благодаря которой можно сделать вывод о том, в каком направлении учреждение должно двигаться для своего развития, а, следовательно, распределить ресурсы по сегментам.

Классический SWOT-анализ – это определение сильных и слабых сторон в деятельности, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей.

В таблице 5 представлен SWOT-анализ ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта

### **Таблица 5**

#### **SWOT-анализ ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта**

##### **Сильные**

Постоянный педагогический коллектив

Комфортные условия обучения

Индивидуальный подход

7 развитых видов спорта

Внедрение новых технологий и методик

Наличие дополнительных услуг

##### **Возможности**

##### **Слабые**

Снижение показателей качества обучения

Недостаток материально-технической базы

Недостаток профессионального маркетинга и рекламы

##### **Угрозы**

Эффективное управление развитием учреждения	Снижение бюджетного финансирования
Внедрение инновационных технологий развивающего обучения.	Старение педагогического коллектива
Повышение квалификации тренеров	Снижение потребительской активности
Спонсорская поддержка	Активизация спортивных учреждений, оказывающих аналогичные услуги

Таким образом, проведенный анализ свидетельствует о наличии большого количества сильных сторон и возможностей для повышения своей конкурентоспособности на выбранной нише.

Исходя из вышеуказанной информации, ситуация, в которой находится ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта является достаточно благоприятной, существующие слабые стороны и угрозы можно преодолеть путем совершенствования системы маркетинга организации и привлечением спонсоров.

## **Совершенствование внутренней среды ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта**

Результаты проведенного анализа внутренней среды ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта позволяет утверждать что рассматриваемое учреждение развивается в правильном направлении и имеет все возможности в перспективе стать одним из ведущих спортивных учреждений олимпийского резерва г. Москвы и России в целом. Современные условия развития организаций и учреждений требуют от них повышения гибкости и обеспечения конкурентоспособности.

В целях совершенствования внутренней среды учреждения целесообразно рассмотреть введение в штатное расписание новой должностной единицы – маркетолога.

Маркетолог – это специалист, имеющий профессиональное образование в сфере маркетинга и осуществляющий свою деятельность по установлению соответствия между потребностями потенциальных и реальных потребителей и ресурсными возможностями учреждения. Иными словами, маркетолог выявляет реальные и

потенциальные потребности потребителей и определяет то, насколько конкретное учреждение может его удовлетворить, а также прогнозирует появление будущих потребностей и определяет целесообразность затрат организационных усилий для их удовлетворения.

К компетенциям маркетолога также относится маркетинговая подготовка сотрудников учреждения к работе на рынке предоставления физкультурно-оздоровительных услуг, а также ориентация персонала на достижение общей цели удовлетворения потребителей услуг, сплочение коллектива.

Введенная в ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта должность маркетолога должна находиться в непосредственном подчинении директора школы для того, чтобы обеспечить прямое согласование и утверждение предлагаемых проектов маркетинговой политики в целом, и проектов по формированию и поддержанию позитивного имиджа ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта.

На рисунке 5 представлена обновленная организационная структура ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта при введении новой штатной единицы.

## **Директор**

Водитель автомобиля

Медицинская сестра

Администратор

Специалист по охране труда

Бухгалтер

Главный бухгалтер

Заместитель директора по общим вопросам

Начальник отдела кадров

Специалист по кадровому делопроизводству

Заместитель директора по спортивной подготовке

Инструктор - методист

Тренер Хореограф

Спортсмен

Старший медицинский брат \ сестра

Медицинский брат по массажу

Психолог

Старший администратор

Заместитель директора

Главный инженер

Специалист по закупкам

Контрактный управляющий

Начальник транспортного отдела

Водитель автомобиля

Механик по техническим видам спорта

Инженер

Рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий

Уборщик служебных помещений

Электромонтер по ремонту и обслуживанию эл. оборудования

Слесарь - сантехник

Инженер энергетик

Ведущий инженер

Механик

Начальник отдела холодильного оборудования

Маркетолог

## Рисунок 5. Усовершенствованная организационная структура ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта

Таким образом, совершенствование внутренней среды ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта за счет введения в организационную структуру управления учреждением должностной единицы маркетолога позволит повысить эффективность деятельности учреждения.

Подводя итоги данной главы, можно сделать следующие выводы:

1. ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта является школой олимпийского резерва, которая развивает такие виды спорта, как фристайл, бобслей, керлинг, санный спорт, спорт для лиц с поражением ОДА, фигурное катание на коньках, а также конькобежный спорт.
2. Организационная структура ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта является линейно-функциональной структурой, которая позволяет достаточно оперативно решать все возникающие вопросы.
3. Анализ основных элементов внутренней среды организации показал, что учреждение достаточно эффективно функционирует на занимаемой нише.
4. Проведенный SWOT-анализ ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта показал наличие большого количества сильных сторон и возможностей для повышения своей конкурентоспособности на выбранной нише. Существующие слабые стороны и угрозы можно преодолеть путем совершенствования системы маркетинга организации и привлечением спонсоров.
5. Совершенствование внутренней среды ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта предлагается осуществить за счет введения новой должностной единицы - маркетолога, в обязанности которого будет входит анализ рынка и разработка маркетинговых программ развития рассматриваемого учреждения.

## **Заключение**

Любая организация, функционирующая в рыночной среде, стремится повысить свою эффективность. Одним из путей этого является анализ и улучшение внутренней среды предприятия.



Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она включает в себе потенциал, необходимый для функционирования организации, но в это же время может быть источником проблем и даже ее гибели.

Внутренняя среда организации объединяет в себе все факторы внутри организации. От внутренних переменных, от которых зависит внутреннее благополучие организации, и их взаимодействие способствует достижению общих целей организации.

Подводя итоги данной курсовой работы, можно сказать, что цель, поставленная в начале исследования достигнута, а задачи выполнены в полном объеме.

В результате проведенной работы можно сделать следующие выводы:

1. Любая организация функционирует в определенной среде, состоящей из внутренней и внешней среды.
2. Внутренняя среда организации определяет технические и организационные условия работы организации и по своей сути является результатом управленческих решений.
3. Основными элементами внутренней среды организации являются: цели, структура, задачи и люди.
4. Анализ внутренней среды организации позволяет определить потенциал, на который может рассчитывать компания при организации работ по достижению своих целей.
5. ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта является школой олимпийского резерва, которая развивает такие виды спорта, как фристайл, бобслей, керлинг, санный спорт, спорт для лиц с поражением ОДА, фигурное катание на коньках, а также конькобежный спорт.
6. Организационная структура ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта является линейно-функциональной структурой, которая позволяет достаточно оперативно решать все возникающие вопросы.
7. Анализ основных элементов внутренней среды организации показал, что учреждение достаточно эффективно функционирует на занимаемой нише.

8. Проведенный SWOT-анализа ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта показал наличие большого количества сильных сторон и возможностей для повышения своей конкурентоспособности на выбранной нише. Существующие слабые стороны и угрозы можно преодолеть путем совершенствования системы маркетинга организации и привлечением спонсоров.

9. Совершенствование внутренней среды ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта предлагается осуществить за счет введения новой должностной единицы - маркетолога, в обязанности которого будет входит анализ рынка и разработка маркетинговых программ развития рассматриваемого учреждения. Совершенствование внутренней среды позволит повысить эффективность деятельности рассматриваемого учреждения.

## **Список использованной литературы**

1. Устав ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта, 2018. - 21 с.
2. Отчет о результатах деятельности ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта за 2018 год, 2019. - 13 с.
3. Баймуханова И.К. Внешняя и внутренняя среда организации / И.К. Баймуханова, Н.В. Никитина // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов. - 2019. - № 2. - С. 4-8.
4. Бимбинов Ч.Б. Внешняя и внутренняя среда организации / Ч.Б. Бимбинов // Апробация. - 2017. - № 2 (53). - С. 152-154.
5. Конышева Е.В. Внутренняя и внешняя среда организации / Е.В. Конышева, Т.Н. Атепалихина // Студенческие научные достижения. Сборник статей Международного научно-исследовательского конкурса. 2018. - С. 117-121.
6. Мугтасимова А. Внешняя и внутренняя среда организации / А.Мугтасимова // Человек. Общество. Культура. Социализация материалы XV Международной молодежной научно-практической конференции. 2019. - С. 128-135.
7. Мунина М.В. Оценка факторов внутренней и внешней среды воздействия на организацию / М.В. Мунина // Экономический обозреватель. - 2019. - № 1. - С. 45-48.
8. Садковская Н.Е. Внутренняя и внешняя среда организации / Н.Е. Садковская // Символ науки. - 2016. - № 11-1 (23). - С. 157-160.
9. Сутина А.А. Внутренняя и внешняя среда организации / А.А. Сутина, Й.Р. Бакеева // Научная Идея. - 2017. - № 3 (3). - С. 29-36.

10. Филонова А.А. Анализ внутренней и внешней среды организации / А.А. Филонова // Форум молодых ученых. - 2017. - № 6 (10). - С. 1771-1774.
  11. Филонова А.В. Влияние факторов внешней и внутренней среды на стратегический потенциал организации / А.В. Филонова, П.В. Болдырева // Политика, экономика и инновации. - 2018. - № 2 (19). - С. 12.
  12. Официальный сайт ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://vorobgori.mossport.ru/> (Дата обращения: 11.01.2020).
- 
1. Баймуханова И.К. Внешняя и внутренняя среда организации / И.К. Баймуханова, Н.В. Никитина // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов. - 2019. - № 2. - С. 5. [↑](#)
  2. Мугтасимова А. Внешняя и внутренняя среда организации / А.Мугтасимова // Человек. Общество. Культура. Социализация материалы XV Международной молодежной научно-практической конференции. 2019. - С. 130. [↑](#)
  3. Садковская Н.Е. Внутренняя и внешняя среда организации / Н.Е. Садковская // Символ науки. - 2016. - № 11-1 (23). - С. 158. [↑](#)
  4. Филонова А.А. Анализ внутренней и внешней среды организации / А.А. Филонова // Форум молодых ученых. - 2017. - № 6 (10). - С. 1772. [↑](#)
  5. Конышева Е.В. Внутренняя и внешняя среда организации / Е.В. Конышева, Т.Н. Атепалихина // Студенческие научные достижения. Сборник статей Международного научно-исследовательского конкурса. 2018. - С. 118. [↑](#)
  6. Сутина А.А. Внутренняя и внешняя среда организации / А.А. Сутина, Й.Р. Бакеева // Научная Идея. - 2017. - № 3 (3). - С. 30. [↑](#)
  7. Бимбинов Ч.Б. Внешняя и внутренняя среда организации / Ч.Б. Бимбинов // Апробация. - 2017. - № 2 (53). - С. 153. [↑](#)

8. Филонова А.В. Влияние факторов внешней и внутренней среды на стратегический потенциал организации / А.В. Филонова, П.В. Болдырева // Политика, экономика и инновации. - 2018. - № 2 (19). - С. 12. [↑](#)
9. Мунина М.В. Оценка факторов внутренней и внешней среды воздействия на организацию / М.В. Мунина // Экономический обозреватель. - 2019. - № 1. - С. 46. [↑](#)
10. Официальный сайт ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://vorobgori.mossport.ru/> (Дата обращения: 11.01.2020). [↑](#)
11. Устав ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта, 2018. – С. 4 [↑](#)
12. Устав ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта, 2018. – С. 6 [↑](#)
13. Официальный сайт ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://vorobgori.mossport.ru/> (Дата обращения: 11.01.2020). [↑](#)
14. Официальный сайт ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://vorobgori.mossport.ru/> (Дата обращения: 11.01.2020). [↑](#)
15. Отчет о результатах деятельности ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта за 2018 год, 2019. – С. 6 [↑](#)
16. Отчет о результатах деятельности ГБУ «СШОР «Воробьевы горы» Москомспорта за 2018 год, 2019. – С. 8 [↑](#)