

## **Содержание:**

# **Введение**

Из совокупности понятия «здоровый образ жизни», объединяющего все сферы жизнедеятельности личности, коллектива, социальной группы, нации, наиболее актуальной и универсальной составляющей является физическая культура и спорт. Сфера физической культуры и спорта выполняет в обществе множество функций и охватывает все возрастные группы населения. Полифункциональный характер сферы проявляется в том, что физическая культура и спорт - это развитие физических, эстетических и нравственных качеств человеческой личности, организация общественно-полезной деятельности, досуга населения, профилактика заболеваний, воспитание подрастающего поколения, физическая и психоэмоциональная рекреация и реабилитация, зрелище, коммуникация и т.д.

Физическая культура, являясь одной из граней общей культуры человека, его здорового образа жизни, во многом определяет поведение человека в учебе, на производстве, в быту, в общении, способствует решению социально-экономических, воспитательных и оздоровительных задач.

Физкультурно-спортивная организация, будучи объектом товарно-денежных отношений, обладает экономической самостоятельностью и полностью отвечает за результаты своей хозяйственной деятельности. Она самостоятельно формирует цели и задачи, разрабатывает стратегию и политику своего развития, изыскивает необходимые для их реализации средства, набирает работников, приобретает оборудование и материалы, решает множество структурных вопросов.

В первую очередь необходимо отметить, что физкультурно-спортивная организация, являясь социальной системой, выступает прежде всего как социальная общность людей, объединившихся для достижения общей цели. С другой стороны, она своей деятельностью призвана удовлетворять потребности различных категорий населения в разнообразных видах физической активности. Поэтому физкультурно-спортивная организация представляет собой достаточно сложную социально-экономическую, социально-педагогическую систему, отражающую ее своеобразие и специфику.

Физкультурно-спортивная организация как система включает с себя:

- систему менеджмента, определяющую стратегическое развитие и оперативное управление жизнедеятельностью организации;
- тренерский и инструкторский состав, обеспечивающий реализацию физкультурно-оздоровительного процесса по предоставлению услуг;
- физкультурно-оздоровительный процесс, включающий содержание занятий, их организацию, применяемые педагогические и оздоровительные технологии, необходимый спортивный инвентарь и оборудование;
- вспомогательный состав, поддерживающий необходимый уровень условий для осуществления физкультурно-оздоровительного процесса.

С учетом современных социально-экономических и внешнеэкономических условий возникает необходимость определения направлений долгосрочной позитивной программы деятельности физкультурно-спортивной организации, которая позволит обеспечить ее взаимодействие с органами власти всех уровней, бизнес-структурами, образовательными организациями в аспекте разработки благоприятных условий для ее развития.

Цель курсовой работы: изучить теоретический вопрос понятия организации и внутренней среды организации, а также проанализировать внутреннюю среду на примере АУ «ФСК - «Салют».

Объектом исследования выступает АУ «ФСК - «Салют».

Предмет исследования – внутренняя среда организации.

Задачи курсовой работы:

- изучить и осмыслить круг теоретической научной литературы по выбранной теме курсовой работы;
- рассмотреть классификацию спортивных организаций
- рассмотреть менеджмент в государственных спортивных организациях
- рассмотреть методы анализа внутренней среды;
- провести характеристику АУ «ФСК - «Салют»;
- провести SNW-анализ АУ «ФСК - «Салют»;
- выявить сильные и слабые стороны организации;
- раскрыть особенности деятельности организации.

Для решения поставленной цели были использованы следующие методы исследования:

- изучение и теоретический анализ литературы, указанной в библиографическом списке по исследуемому вопросу;
- метод системного анализа и исследования операций, социологический метод сбора эмпирической информации, метод сравнений и аналогий и статистический метод.

Структура курсовой работы логически и последовательно отражена во введении, двух главах, заключении, а также списке изученной литературы.

## **Глава 1. Государственная политика в области спорта**

### **1.1. Классификация спортивных организаций**

Физкультурно-спортивные организации и их разнообразная деятельность составляют систему физической культуры и спорта в стране. Разнообразие интересов людей и видов физкультурно-спортивной деятельности привели к появлению большого количества организаций.

К настоящему времени в современной России в сфере физической культуры и спорта сложились три направления менеджмента, обладающие определенными особенностями.

Первое направление связано с системой государственных органов управления физической культурой и спортом во главе с Министерством спорта РФ. К группе организаций с доминирующим государственным управлением следует отнести большую часть СДЮСШОР и ДЮСШ. В настоящее время появилось новое название спортивных школ - СШОР (спортивная школа олимпийского резерва).

Второе направление связано с менеджментом в общественных объединениях физкультурно-спортивной направленности (Олимпийский комитет России, фонды, физкультурно-спортивные общества, федерации по видам спорта, ассоциации, союзы, клубы).

Третье направление - менеджмент в коммерческих физкультурно-спортивных организациях. К этой группе относятся организации профессионального спорта, спортивно-оздоровительные центры, фитнес-клубы, производители спортивного

инвентаря, экипировки, оборудования, спортивные сооружения и т. п.

По основным источникам получения средств организации могут быть представлены как коммерческие, некоммерческие и смешанные. К коммерческим организациям можно отнести магазины по продаже спортивных изделий, фабрики по производству спортивного оборудования и инвентаря, пункты проката спортивного инвентаря и др.

К некоммерческим организациям относятся те, которые получают государственные или другие средства, дотации для ведения своей деятельности. К ним относятся государственные и ведомственные организации, такие как органы управления физической культурой и спортом разных уровней, ведомственные организации силовых министерств, а также сферы образования, науки и других отраслей.

Группу смешанных организаций составляют те, бюджет которых складывается из дотаций, субсидий от государственных, ведомственных и других организаций и средств, которые зарабатываются собственной хозяйственной деятельностью с помощью маркетинга. В эту группу, например, входят Олимпийский комитет России, часть спортивных федераций, союзов и ассоциаций профсоюзов, спортивные и профессиональные клубы коммерческого спорта.

Согласно ст. 5 Федерального закона «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» (с изменениями на 22 ноября 2016 г. в редакции, действующей с 1 января 2017 г.) к субъектам физической культуры и спорта в Российской Федерации (без учета физических лиц) относятся:

- физкультурные и спортивные культурно-массовые организации (федеральные, городские), общества, спортклубы, центры массовой и индивидуальной спортивной и первичной подготовки;
- студенческие физкультурно-спортивные лиги, государственные организации;
- спортивные федерации;
- образовательные организации (их задача – проведение спортивных мероприятий, вовлечение в спортивную сферу);
- оборонные государственные федеральные и муниципальные организации, сферы физкультуры со специальным техническим уклоном.
- Перечень организаций, деятельность которых направлена на проведение спортивных исследований:
- Олимпийский комитет России;
- Параолимпийский комитет России;

- Сурдоолимпийский комитет России;
- Специальная олимпиада России;
- Студенческий союз России;
- Федеральные органы власти, а также субъекты Российской Федерации, работающие в области спортивно-массовых видов спорта, органы городского самоуправления, подведомственные им государственные организации;
- Органы Федеральной исполнительной власти городов, районов, цель которых - осуществление руководства, а также управление всеми этапами развития в нашей стране военных и других видов массового спорта;
- Профессиональные спортивно-физкультурные объединения, работающие в области спорта;
- Спортивные команды;
- Спортивные агенты.

В этот список входят перечисленные субъекты, но без учета физических лиц. Исключение составляют спортивные агенты, они включены в этот перечень, поскольку спортивным агентом может быть как человек, так и организация.

Вот что поясняет по этому поводу закон: «Спортивный агент - физическое или юридическое лицо, осуществляющее посредством совершения юридических и иных действий деятельность по содействию в трудоустройстве спортсменов и тренеров в профессиональный спортивный клуб (п. 20.2 введен Федеральным законом № 396-ФЗ от 22.11.2016)».

Так что будем считать, что это юридическое лицо, профиль деятельности которого связана со спортивной агентской деятельностью.

Существует также классификация по видам собственности: если организация физкультуры и спорта является государственной или муниципальной, это один вид, если она является негосударственной, т. е. частной, это, разумеется, уже совсем другое дело.

Все организации, работающие в сфере физкультуры и спорта, условно делятся на спортивные организации, финансируемые из бюджетов различных уровней, и компании, существующие за счет своей коммерческой деятельности. Бюджетные, а также автономные и казенные учреждения финансируются за счет бюджетных средств частично или полностью. Большинство частных организаций не финансируются из бюджета на постоянной основе, поскольку коммерческие организации, как правило, существуют за свой счет. Это частные коммерческие

спортивные и физкультурные организации различных организационных форм.

Существуют также добровольные организации (союзы), чья деятельность направлена на поиск дополнительных средств, чтобы осуществлять развитие физкультуры и спорта в городе, регионе.

Следующий вид классификации - по способу разделения согласно целям деятельности различают спортивные и физкультурные организации:

направленные на проведение учебной, спортивно-физкультурной деятельности, привлечение детей в спортивные клубы, спортивные школы и т. д.;

предоставляющие возможность заниматься физкультурой и спортом (различные спортивные сооружения);

производители спортивного инвентаря, спортивной одежды и обуви;

специализированные организации по медицинскому сопровождению в сфере физкультуры и спорта (врачебно-физкультурные диспансеры и т. д.);

профильные учебные заведения по подготовке кадров в сферы физкультуры и спорта (училища Олимпийского резерва, физкультурные вузы и т. д.);

обеспечивающие информационную поддержку в сфере физкультуры и спорта (спортивные телеканалы, радио, редакции спортивных журналов и т. д.).

И еще один вид классификации, который нельзя не отметить, - классификация по территориальному государственному устройству отраслевого управления физкультурой и спортом. Территориальным устройством Российской Федерации определяется специально созданная иерархия отраслевого управления физкультурой и спортом, в которой федеральный уровень считается наивысшим, а спортивные организации нижних уровней управления - это объекты управления для спортивных и физкультурных организаций более высокого уровня.

## **1.2. Менеджмент в государственных спортивных организациях**

К настоящему времени сложились три структурные уровня государственного управления отраслью. Высший - институциональный - является пограничным

между политическим и государственным управлением. На нем определяются общая политика и главные задачи развития физической культуры и спорта в стране.

В отрасли эти задачи решает целый ряд организаций, которые созданы при Президенте РФ, Совете Федерации Федерального Собрания РФ, Государственной Думе РФ, Министерстве спорта РФ.

Совет при Президенте Российской Федерации по развитию физической культуры и спорта был создан в 2002 г. Он является совещательным органом при Президенте Российской Федерации, созданным в целях обеспечения взаимодействия между федеральными органами государственной власти, органами государственной власти субъектов РФ, органами местного самоуправления, общественными объединениями, физкультурно-спортивными объединениями и организациями, другими организациями при рассмотрении вопросов, касающихся выработки и реализации государственной политики в области физической культуры и спорта, спорта высших достижений, а также подготовки, проведения Олимпийских и Параолимпийских игр, Всемирных универсиад, чемпионатов мира по различным видам спорта и участия в них российских спортсменов. Основными задачами Совета являются:

а) в области физической культуры и спорта, спорта высших достижений:

- подготовка предложений по определению приоритетных направлений государственной политики в области физической культуры и спорта, включая пропаганду здорового образа жизни, и мер по их реализации;
- рассмотрение общественно значимых проектов в области физической культуры и спорта;
- проведение экспертизы проектов федеральных законов и иных нормативных правовых актов по вопросам физической культуры и спорта и подготовка соответствующих предложений;
- анализ положения дел в сфере физической культуры и спорта в России и за рубежом;
- рассмотрение вопросов государственной поддержки спорта высших достижений и подготовка предложений по созданию благоприятных условий для его развития;
- рассмотрение вопросов, связанных с подготовкой российских спортсменов для участия в международных спортивных соревнованиях, а также оценка эффективности мер, направленных на обеспечение необходимого уровня

- подготовки российских спортсменов;
- подготовка предложений к ежегодным посланиям Президента РФ Федеральному Собранию РФ, иным программным документам и выступлениям Президента РФ, затрагивающим вопросы физической культуры и спорта, а также анализ хода реализации соответствующих решений;
- обсуждение по предложению Президента РФ иных вопросов, относящихся к сфере физической культуры и спорта;

б) в области подготовки и проведения международных спортивных соревнований:

- рассмотрение вопросов, связанных с подготовкой и проведением международных спортивных соревнований, и выработка соответствующих предложений;
- проведение экспертизы проектов нормативных правовых актов, планов, программ и иных документов, касающихся подготовки и проведения международных спортивных соревнований, выработка по ним предложений;
- анализ хода реализации планов, программ и отдельных мероприятий, касающихся подготовки и проведения международных спортивных соревнований, и выработка соответствующих предложений;
- обеспечение взаимодействия между федеральными органами государственной власти, органами государственной власти субъектов РФ, организационными комитетами и иными организациями, участвующими в подготовке и проведении международных спортивных соревнований.

В Совете Федерации с 2011 г. работает Комитет по социальной политике, при котором создан Экспертный совет по физической культуре и спорту, являющийся постоянно действующим консультативным органом. Основные функции Совета:

- анализ состояния и процесса реализации государственной политики в области физической культуры и спорта;
- оказание консультативной и экспертной поддержки работы Комитета по социальной политике по вопросам физической культуры и спорта;
- подготовка проектов решений Комитета в области законодательного обеспечения государственной политики в области физической культуры и спорта;
- осуществление экспертной оценки бюджетных статей, государственных программ и проектов государственных программ в области физической культуры и спорта, а также предложений, обращений, инициатив, поступающих в адрес Комитета по социальной политике;



- проведение экспертной оценки законопроектов, направленных на совершенствование законодательства РФ в области физической культуры и спорта, подготовленных членами Совета Федерации – членами Комитета;
- подготовка справочных и информационных материалов в соответствии с основными направлениями своей деятельности;
- участие в подготовке и проведении парламентских слушаний, «круглых столов», конференций и других мероприятий Комитета в области физической культуры и спорта;
- оказание правового, методического и организационного содействия деятельности по подготовке и проведению крупных международных соревнований на территории России;
- внесение предложений по вопросам совершенствования законодательства страны и международных договоров с ее участием в области физической культуры, спорта и развития олимпийского движения.

В Государственной Думе РФ действует Комитет по физической культуре, спорту и делам молодежи, который занимается законодательной деятельностью. Он готовит, рассматривает законодательные инициативы и рекомендует поправки в действующие федеральные законы для принятия их Государственной Думой.

Средний - административный уровень - сфера функционального управления. На нем любое направление деятельности подвергается анализу и раскладывается на различные организационно-управленческие компоненты – планирование, организацию, руководство, контроль и т. д. Эти функции на федеральном уровне выполняет Министерство спорта Российской Федерации, а на региональном - государственные органы управления физической культурой и спортом.

На третьем - технологическом уровне - происходит непосредственное удовлетворение социальных потребностей общества в услугах государственного управления. Эти задачи наряду с государственными организациями федерального и регионального уровня решают муниципальные государственные организации.

### **1.3. Методы анализа внутренней среды организаций**

Внутренняя среда организации - это часть общего окружения, которая находится в рамках организации. Она оказывает непосредственное воздействие на

функционирование организации и состоит из нескольких элементов, каждый из которых включает в себя набор ключевых процессов и элементов организации, определяющих ее потенциал и возможности.

Менеджерам приходится периодически анализировать организацию для принятия оперативных решений. Однако переход на принципы стратегического управления требует от руководства, с одной стороны, более пристального, глубокого и разностороннего исследования внутренних факторов, а с другой - грамотного сопоставления их состояния и динамики с текущей ситуацией и перспективами изменения внешней среды организации. Поэтому в стратегическом менеджменте анализ внутренней среды практически всегда сопровождается такие исследования, как анализ отрасли, рынка, проведение PEST-анализа и другие аналитические мероприятия, направленные на получение информации об окружении фирмы.

В зависимости от целей и особенностей проведения анализ внутренней среды может иметь разные названия. Чаще всего такое исследование называют управленческим, или организационно-управленческим, анализом, нередко используются другие названия: самоанализ организации, бизнес-диагностика, организационная диагностика и др. Каждое из этих наименований отражает какую-то особенность внутреннего анализа, в целом же под анализом внутренней среды понимается процесс всестороннего исследования внутренних ресурсов, разнообразных аспектов деятельности и возможностей компании, а также выявления ее стратегических проблем. Стратегический анализ внутренней среды организации часто воспринимается как подготовительный этап или составная часть комплексного ситуационного анализа, в частности, как процедура, позволяющая выявить сильные и слабые стороны организации в рамках SWOT-анализа.

Основное назначение анализа внутренней среды можно выразить следующими тезисами: он дает представление о ресурсах организации, делает очевидными ее возможности и позволяет уточнить цели. Главная задача внутреннего анализа состоит в признании менеджментом необходимости начать внутриорганизационные изменения и наметить их направления в соответствии со стратегией организации.

В основе анализа внутренней среды организации лежит задача выделения (декомпозиции) групп факторов внутренней среды и выявления взаимосвязей между ними. Принципы декомпозиции внутренней среды организации одним из первых предложил заслуженный профессор высшей школы бизнеса Стэнфордского

университета Гарольд Ливитт. Он придерживался системной методологии в анализе управления и разработке управленческого решения, сформулировав концепцию, названную впоследствии «алмазом Ливитта». Идея Ливитта заключается в изучении системного единства и взаимосвязи четырех базовых компонентов внутренней среды организации: миссии, целей и задач организации; организационной структуры; технологий; сотрудников.

Модель Ливитта позволяет анализировать воздействие внешней среды на деятельность организации и принимать соответствующие управленческие решения. Компоненты данной аналитической системы обозначаются Ливиттом как «границы алмаза», воздействие на одну из них ведет к необходимости системных изменений в других.

Впоследствии Маргарет Сейнер детализировала модель Г. Ливитта, выделив восемь граней системы: люди; задачи; структура; принятие решений; культура; информационные системы; системы контроля; системы вознаграждения. В организационной грани «культуры» особое место отводится корпоративным ценностям, связывающим другие компоненты, например, такие как люди, задачи и системы вознаграждения.

Срезы внутренней среды организации. Еще одним из распространенных подходов к анализу внутренней среды является выделение так называемых срезов - наиболее важных аспектов или элементов деятельности организации. Как правило, исследуя текущее состояние организации, менеджмент обращает внимание на следующие «срезы»:

- кадровый - особенности взаимодействия менеджеров и работников, процессы найма, обучение и продвижение кадров и т. п.;
- организационный - организационная структура управления, нормы, правила и процедуры, полномочия и ответственность руководителей и сотрудников и т. п.;
- производственный - способы и технологии производства продукта, организация снабжения и складского хозяйства и т. п.;
- маркетинговый - процессы развития продукта, принципы ценообразования и продвижения товаров и услуг, выбора рынков сбыта и т. п.;
- финансовый - уровень ликвидности и прибыльности, инвестиционные возможности предприятия и т. п.;
- культурный - особенности взаимоотношений и коммуникаций между сотрудниками, сложившиеся традиции и ритуалы, роль истории компании в

развитии ее культуры и т. п.

Анализ «срезов» внутреннего состояния организации предполагает изучение их взаимовлияния друг на друга.

Модель «шести ячеек» М. Вайсборда. В 1978 г. практическую модель организационной диагностики предложил Марвин Вайсборд в своей книге «Организационная диагностика: рабочая книга теории и практики»

Свой подход к диагностике внутренней среды организации М. Вайсборд назвал моделью «шести ячеек»:

- цель организации;
- структура;
- вознаграждение;
- вспомогательные механизмы;
- взаимоотношения;
- лидерство.

Как отмечают российские ученые Л. Татарченко и С. Филонович, Вайсборд декларирует равноправие ячеек модели, хотя логика подсказывает, что выявление разрывов между желаемым и реальным положением дел в компании проще всего осуществить, рассматривая ячейки в следующей последовательности: цель - структура - вознаграждение - вспомогательные механизмы - взаимоотношения - лидерство, поступательно отвечая на вопросы, помещенные в каждую ячейку. Этот процесс автор модели уподобляет сканированию экрана радара, позволяющему осуществлять мониторинг всего «пространства» организации.

В табл. 1 показано, что анализ «ячеек» должен включать в себя оценку как формального, так и неформального аспектов их влияния на организацию.

«Ячейки»	Формальная система (что должно быть сделано)	Неформальная система (что и как реально происходит)
Цель организации	Формулировка понятных и достижимых целей	Соглашения относительно целей между заинтересованными сторонами

Структура	Тип ОСУ (линейная, функциональная, матричная)	Реальное распределение обязанностей, ответственности и функций
Вознаграждение	Определить, что представляет собой формальная (явная) система вознаграждения	Как сотрудники оценивают систему вознаграждения? В чем заключается неявное, психологическое вознаграждение?
Вспомогательные механизмы	Определить, как осуществляется планирование, бюджетирование, контроль, управление информацией и т. п.	Как используются эти механизмы? Как они реализуются на практике? Кто и как нарушает работу этих механизмов?
Взаимоотношения	Определить кто с кем и по каким вопросам должен контактировать в организации	Какой характер имеют взаимоотношения между сотрудниками в реальности? Насколько эффективны взаимоотношения? Способы управления конфликтами?
Лидерство	Определить, какие функции выполняют (чем управляют) менеджеры высшего уровня?	Как работают менеджеры? Насколько формализовано лидерство?

Таблица 1. Анализ «шести ячеек» М. Вайсборда

На практике процесс диагностики ячеек гораздо сложнее, чем простой поиск ответов на поставленные вопросы. В ходе «сканирования» ячейки «Цель» аналитик пытается выяснить не только то, насколько четко и понятно сформулированы цели организации (формальный аспект), но и то, насколько согласовано понимание этих целей собственниками, менеджерами высшего и среднего звена, сотрудниками

(неформальный аспект). Анализ формальной организационной структуры прежде всего преследует цель выяснить, что первично в организации: распределение рабочих функций или властных полномочий. В здоровой организации первично распределение функций, которому подчинена структура властных полномочий; в проблемной организации на первый план выходят властные полномочия. Сканирование ячейки «Вознаграждение» позволяет осознать степень эффективности системы вознаграждения и получить ответ на вопрос, считают ли сотрудники эту систему справедливой.

Анализ ячейки «Вспомогательные механизмы» позволяет выяснить, как на самом деле реализуются принципы и методы планирования, принятия решений, контроля, управления информационными и денежными потоками и т. п. Ячейка «Взаимоотношения» может являться индикатором проблем, возникающих в других ячейках. Например, неэффективные коммуникации между менеджерами могут объясняться как нарушениями в построении организационной структуры или неконкретностью целей, так и отсутствием у них навыков эффективного межличностного общения. Как подчеркивают Л. Татарченко и С. Филонович, при правильной диагностике после выявления симптомов проблем в рассматриваемой ячейке необходимо выявить, к какой именно ячейке модели относятся их глубинные причины.

Ячейка «Лидерство» в модели Вайсборда является центральной - ее анализ позволяет выяснить, имеется ли в организации реальный лидер (лидеры), кто из руководителей (или исполнителей) и какими способами способен объединить коллектив.

Модель «7S» McKinsey. Не меньшую популярность в наши дни получила модель организации «7S», предложенная в 1980 г. сотрудниками компании McKinsey Томасом Дж. Питерсом и Робертом Х. Уотерманом. Модель представляет собой совокупность факторов, позволяющую рассматривать организацию как систему, диагностировать организационные проблемы и разрабатывать программы действий

В своей книге «В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки» авторы рассматривают семь основных компонентов.

- Структура - способы разделения труда и уровни управления.
- Системы - процедуры, ежедневно выполняемые сотрудниками.
- Стратегия - способы поддержания конкурентного преимущества.

- Сотрудники - работники организации.
- Специальные навыки - компетенции организации, фактические способности сотрудников.
- Стилль - выработанный руководством стилль управления.
- Совместные ценности - устоявшиеся ценности, разделяемые сотрудниками и являющиеся основой корпоративной культуры.

В идеальной организации каждый из семи S-факторов дополняет другие и систематично приближает организацию к поставленной цели. Причем структуру организации, ее системы и стратегию авторы модели именуют «жесткими» компонентами, а разделяемые ценности, компетенции, сотрудников и стилль управления - «мягкими». «Жесткие» элементы проще описать и оценить, поэтому ими проще управлять. «Мягкие» элементы сложнее поддаются оценке и управлению, но зато часто являются ключевыми факторами внутренней среды организации, способными создавать долгосрочное конкурентное преимущество.

По мнению Л. Татарченко и С. Филоновича, модель «7S» имеет ряд достоинств (в частности, хорошо описывает корпоративную культуру), однако, по сути, она ближе к модели закрытой, нежели открытой системы, и ее применение не дает хороших результатов, если для оценки ситуации важно понимание взаимодействия организации с окружающей средой.

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.

SWOT-анализ - метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы).

SNW анализ - это совокупная оценка организации, в процессе которой оценивается её внутренняя среда по трем значениям: S - сильная сторона; N - нейтральная сторона; W - слабая сторона.

## **Вывод**

Таким образом в первой главе мы рассмотрели:

- Классификацию спортивных организаций;
- Менеджмент в государственных спортивных организациях;
- Методы анализа внутренней среды организаций.

Классификация спортивных организаций бывает: по способу разделения согласно цели деятельности; по способу финансирования; по видам собственности; в зависимости от основной цели и по территориальному государственному устройству отраслевого управления физкультурой и спортом.

Менеджмент в государственных спортивных организациях делится на три уровня государственного управления отраслью: высший – институциональный; средний - административный уровень и технологический уровень.

Методы анализа внутренней среды организаций: SWOT - анализ; SNW -анализ; метод Ливитта; срезы внутренней среды организации; метод «шести ячеек» М. Вайсборда; метод «7S» McKinsey.

## **Глава 2. Анализ внутренней среды АУ «ФСК - «Салют»**

### **2.1. Характеристика АУ «ФСК - «Салют»**

Автономное учреждение муниципального образования городского округа Долгопрудный «Физкультурно-спортивный комплекс «Салют». Сокращенное наименование - АУ «ФСК - «Салют». Организационно - правовая форма - Учреждение. Тип Учреждения – автономное учреждение.

Место нахождения – 141707, Московская область, г. Долгопрудный, проспект Ракетостроителей д.4. Филиал " ФСК" « Салют»: г. Долгопрудный, ул. Парковая, дом 39.

В спортивном комплексе работают высококвалифицированные специалисты - мастера и кандидаты в мастера спорта, заслуженные тренеры и тренеры международного класса, участники многих международных соревнований.

АУ «ФСК - «Салют» осуществляет деятельность в области физической культуры и спорта в соответствии с Федеральным законом «О физической культуре и спорте».



С 2008 года функционируют следующие спортивные объекты:

- футбольное поле с современным искусственным покрытием и с трибунами на 3000 мест.
- легкоатлетический сектор, включающий в себя: 6 беговых дорожек (круг 400м), 100 метровую прямую, сектор метания ядра, сектор прыжков в длину, сектор для прыжков с шестом.
- универсальный спортивный залом с трибунами на 500 мест.

В 2014 году введен в эксплуатацию новый комплекс, включающий в себя: трибуну, примыкающую к футбольному полю на 3000 мест, ледовую арену с трибунами на 260 мест, бассейны из которых один бассейн 25x21м. (8 дорожек) и два детских бассейна, спортивные залы для занятий различными видами спорта.

На стадионе регулярно проводятся спортивно-массовые мероприятия городского, областного и всероссийского масштаба.

В 2017 году введён в эксплуатацию новый комплекс с бассейном 25x16м (6 дорожек) и фитнес залом по адресу ул. Парковая, дом 39, г. Долгопрудный.

В 2017 году в главном здании, открылся сертифицированный хостел для размещения спортсменов на период соревнований и сборов. Номера для размещения от 2 до 6 чел, с общей кухней, а так же vip-номера.

На территории спорткомплекса с 2017 года функционирует верёвочный парк и скалодром.

Организованы сезонные зоны для занятия спортом, прокат спортивного инвентаря и аренда спортивных залов.

Миссия:

- Постоянно развивать и улучшать наш многофункциональный спортивный комплекс, предлагая клиентам огромный ассортимент качественных услуг для спорта и активного отдыха при оптимальном уровне сервиса;
- Способствовать оздоровлению населения и подрастающего поколения, стремясь сделать спорт естественным образом жизни.

Ценности:

- Предоставление качественных спортивных услуг в большом ассортименте;
- Оптимальный уровень обслуживания;
- Выстраивание долгосрочных отношений с клиентом;
- Развитие и движение вперед;
- Воспитание здорового поколения, приобщение к здоровому образу жизни.

Видение:

Наш спорткомплекс - лидер в создании современных условий для занятий спортом и активным отдыхом в Подмоскowie, многофункциональный центр спорта и точка притяжения для семейного активного отдыха с оптимальным качеством обслуживания и огромным выбором услуг.

Цели деятельности: проведение физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятий; привлечение граждан к массовой физической культуре, систематическим занятиям спортом, направленным на развитие их физических, интеллектуальных и нравственных способностей, способствование самосовершенствованию и формирование здорового образа жизни граждан; развитие массовых видов спорта; развитие спорта высших достижений.

Виды деятельности: физкультурно-оздоровительная деятельность; организация и проведение физкультурных и спортивных мероприятий, в том числе и муниципальных; предоставление спортивных сооружений и спортивного инвентаря для проведения физкультурно-оздоровительных и спортивных занятий, соревнований; участие в организации и создании условий доступности спортивных объектов и инвентаря для широких слоёв населения; предоставление спортивных сооружений для проведения физкультурно-спортивных мероприятий; осуществление судейской и тренерской деятельности; создание и организация работы спортивных секций по видам спорта, а также секций физкультурно-оздоровительной направленности и других оздоровительных групп; подготовка и участие спортсменов и спортивных команд города по различным видам спорта в соревнованиях разного уровня; организация и проведение индивидуальных физкультурно-оздоровительных занятий; лечебная физкультура и спортивная медицина.

Контроль за деятельностью Учреждения осуществляется в порядке, установленном администрацией города Долгопрудного.

Контроль за деятельностью Учреждения осуществляется Учредителем, налоговым органом, органом государственной статистики и иными лицами в соответствии с

законодательством РФ и настоящим Уставом.

Учредителем и собственником имущества является муниципальное образование городской округ Долгопрудный Московской области в лице администрации города Долгопрудного.

Организация являлась поставщиком в 10 государственных контрактах на сумму 2 431 264 руб. и выступала заказчиком в 172 государственных контрактах на сумму 123 775 740 руб.

## **История спорткомплекса**

Стадион «Салют» в Дирижабльстрое (ныне город Долгопрудный) был открыт в 30-х годах прошлого века и находился на этом месте вплоть до 1946 года.

Затем его перемещали на свободную площадку - напротив ДК «Вперед» (в то время там еще не было построено здание Долгопрудненского авиационного техникума), так как мешал нормальному функционированию летного поля. В 1956 году стадион «вернулся» на прежнее место.

Проект возведения физкультурно-оздоровительного комплекса «Салют» реализуется в Долгопрудном в несколько этапов, начиная с 2007 года.

Сооружения комплекса поочередно строятся и сдаются в эксплуатацию.

2008 год :

- футбольное поле
- легкоатлетический сектор
- универсальный спортивный залом с трибунами
- центр ГТО

2014 год:

- трибуна футбольного поля
- мини футбольное поле
- ледовая арена с трибунами
- три бассейна 25x21м. (8 дорожек) и два детских бассейна
- спортивные залы

2017 год:

- верёвочный парк и скалодром
- новый комплекс с бассейном и фитнес залом на ул. Парковая , д.39
- детская площадка

2018 год:

- гостевой паркинг
- летний парк активного отдыха
- сауна в большом бассейне

На стадионе регулярно проводятся спортивно-массовые мероприятия городского, областного и всероссийского масштаба.

### **Секции**

Аквааэробика, акробатический рок-н-ролл, баскетбол, боевые искусства, бокс, большой теннис, водное поло, волейбол, грудничковое плавание, дзюдо, йога, карате, кроссфит, легкая атлетика, настольный теннис, оздоровительная физкультура, пилатес, плавание, развивающая акробатика, ритмика, самбо, синхронное плавание, скандинавская ходьба, спортивная гимнастика, спортивные бальные танцы, тренажерный зал, тхеквандо, фехтование, фигурное катание , фигурное катание на роликах, фитнес, флорбол, футбол, хоккей, художественная гимнастика, чирлидинг, шахматы.

### **Тренерский штаб**

74 Тренера: 10 тренеров по плаванию; 3 тренера по легкой атлетике; 7 тренеров по фигурному катанию; 4 тренера по хоккею; тренер по фехтованию на рапире; тренер по йоге; тренер плаванию и аквааэробике; 11 тренеров по футболу; тренер по волейболу и легкой атлетике; тренер по всестилевому каратэ; тренер по плаванию и флорболу; тренер по скандинавской ходьбе; тренер по аквааэробике; 2 тренера по художественной гимнастике; 2 тренера по фитнесу; тренер по плаванию и кроссфиту; тренер по чирлидингу; 3 тренера по акробатическому рок-н-роллу; тренер по большому теннису; 2 тренера по фехтованию на сабле; тренер по водному поло; тренер по тхэквондо; тренер по шахматам; тренер по самбо, дзюдо и кроссфиту; тренер по самбо и дзюдо; тренер по настольному теннису; тренер по акробатике; тренер по боксу и боевому самбо; тренер по хореографии; 2 тренера по фехтованию на шпаге; 4 тренера тренажерного зала; тренер по боксу; тренер по бальным танцам; 2 тренера по синхронному плаванию.

## Сайт и социальные сети

[www.dol-sport.ru](http://www.dol-sport.ru)

[www.facebook.com/foksalut](https://www.facebook.com/foksalut) - 120 подписчиков;

[www.vk.com/stadionsalut](https://www.vk.com/stadionsalut) - 2040 участников;

[www.instagram.com/stadion\\_salut/](https://www.instagram.com/stadion_salut/) - 5684 подписчиков;

[www.youtube.com/channel/UCqNMjETwbCk50nT7IoRkrMg?view\\_as=subscriber](https://www.youtube.com/channel/UCqNMjETwbCk50nT7IoRkrMg?view_as=subscriber) - 396 подписчиков.

## 2.2. Организационная структура и материально-техническая база АУ «ФСК - «Салют»

### Организационная структура

Директор

Курятникова Ж. В.

Заместитель директора

Илюшин А. Н.

Администрация

Спортивный отдел Инженерный отдел

Коммерческий директор

Артамонова Л. Л.

Руководитель

Курашов Д. В.

Главный инженер

Голев С. В.

Жирякова Т.

Акимов Р.

Песков А.

Гладких А.

Кирьянов И.

Шитов А.

Карамышева Е.

Кузнецов П.

Кондрашов В.

## **Материально-техническая база**

Футбольное поле с трибунами, бросковая зона, дорожки для легкой атлетики, легкоатлетический сектор, центр ГТО, мини футбольное поле, ледовая арена с трибунами, три бассейна (большой и два детских), верёвочный парк и скалодром, детская площадка, гостевой паркинг, сауна, зона воркаут, гостиница, детская игровая зона на улице и в помещении.

Залы: для баскетбола, для бокса, для маломобильных групп населения, для единоборств, для карате, для кроссфита, для настольного тенниса, для фехтования, танцевальный, универсальный, многофункциональный, два спортивных.

Филиал «ФСК - «Салют»: бассейн, фитнес зал, футбольное поле.

## **2.3. SNW - анализ АУ «ФСК - «Салют»**

Для повышения эффективности и регламентированности анализа внутренней среды организации был разработан метод, получивший название SNW-анализ. Своим названием он обязан аббревиатуре от трех английских слов:

- Strength - обозначает силу компании, ее сильные стороны;
- Neutral - отражает факторы, которые являются нейтральными по отношению к организации;
- Weakness - обозначает слабость компании, ее слабые стороны.

С помощью данного анализа все элементы внутренней среды компании и показатели их функционирования могут быть распределены по трем основным группам.

К первой группе будут относиться элементы, которые явно выступают организационным преимуществом для данной компании в сложившихся условиях.

Ко второй группе будут отнесены те элементы, которые не могут быть названы сильными сторонами компании, но при этом не являются и ее слабостью.

К третьей группе можно отнести все элементы, состояние которых является неудовлетворительным и мешает дальнейшему эффективному развитию компании.

Результатом заполнения таблицы SNW-анализа является подробный срез состояния компании в данный момент времени с указанием ее сильных, нейтральных и слабых сторон. SNW-анализ может быть реализован двумя способами: качественным или количественным.

При проведении качественного SNW-анализа все выделенные элементы относятся к одному из трех возможных состояний. Недостатком данного подхода является то, что при качественной оценке отсутствует возможность ранжирования элементов по их положению относительно друг друга. Менеджер, использующий такой подход, не может понять, какой из элементов является главной силой компании и ее основным конкурентным преимуществом.

Для устранения данного недостатка был предложен метод количественного проведения SNW-анализа. В рамках такого подхода для оценки элементов организации вводится количественная шкала, которую и используют менеджеры в процессе анализа внутренней среды.

Обычно для его проведения используют пятибалльную шкалу, которая соотносится с группами «сила», «нейтралитет» и «слабость». Каждому элементу выставляется числовая оценка, и, таким образом, в конце проведения анализа можно определить, насколько состояние одного сравниваемого элемента хуже или лучше другого.

Для повышения эффективности использования данного метода предлагается осуществлять проведение количественного SNW анализа несколькими экспертами параллельно и сопоставлять параметры по усредненным оценкам.

#### Качественная оценка позиций

Фактор и стратегическая позиция

S                      N                      W

Популярность организации  
на федеральном уровне

X

Популярность организации на региональном уровне		X	
Стратегия организации		X	
Стратегия развития организации		X	
Структура управления		X	
Финансовая состояние	X		
Уровень конкурентоспособности организации		X	
Организация сбытовой сети	X		
Лидерские качества менеджмента			X
Трудовые ресурсы	X		
Реклама		X	
Имидж на рынке среди потребителей		X	
Взаимоотношения с государственными органами	X		
Уровень конфликтности		X	
Психологический климат			X



Развитие менеджмента	X
Эффективность персонала	X
Имидж руководителя	X

## **Вывод**

Таким образом во второй главе мы:

- Рассмотрели характеристику АУ «ФСК - «Салют», а именно познакомились с организацией и её историей, рассмотрели миссию, ценности, видение, цели и виды деятельности, финансы, тренерский штаб, секции, организационную структуру, материально-техническую базу, узнали кем осуществляется контроль за организацией;
- Познакомились с SNW – анализом. SNW - анализ может быть реализован двумя способами: качественным или количественным.
- провели SNW - анализ АУ «ФСК - «Салют».

## **Заключение**

Подводя итог выполненной курсовой работе, мы:

изучили теоретический вопрос понятия организации и внутренней среды организации, а также проанализировать внутреннюю среду на примере АУ «ФСК - «Салют».

- изучили и осмыслили круг теоретической научной литературы по выбранной теме курсовой работы;
- рассмотрели классификацию спортивных организаций. Классификация спортивных организаций бывает: по способу деления согласно цели деятельности; по способу финансирования; по видам собственности; в зависимости от основной цели и по территориальному государственному устройству отраслевого управления физкультурой и спортом;

- рассмотрели менеджмент в государственных спортивных организациях, он делится на три уровня государственного управления отраслью: высший – институциональный, средний - административный уровень и технологический уровень;
- рассмотрели методы анализа внутренней среды, а именно SWOT - анализ, SNW – анализ, метод Ливитта, срезы внутренней среды организации, метод «шести ячеек» М. Вайсборда, метод «7S» McKinsey;
- провели характеристику АУ «ФСК - «Салют», а именно познакомились с организацией и её историей, рассмотрели миссию, ценности, видение, цели и виды деятельности, финансы, тренерский штаб, секции, организационную структуру, материально-техническую базу, узнали кем осуществляется контроль за организацией;
- провели SNW-анализ АУ «ФСК - «Салют»;
- выявили сильные и слабые стороны организации;
- раскрыли особенности деятельности организации.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации, которые в основном являются контролируемыми и регулируемыми. Основными переменными внутренней среды организации, которые требуют внимания со стороны руководства – это цели, задачи, структура, технологии и люди. От внутренних переменных зависит внутреннее благополучие организации, и их взаимодействие способствует достижению общих целей организации. Однако стоит отметить, что успех организации также зависит от внешнего окружения организации, без которого невозможен жизненный цикл любой организации.

Рассмотрев и проанализировав внутреннюю среду организации, можно сделать основной вывод по данной теме, что внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себя тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Таким образом, главное, необходимо усвоить то, что внутренние факторы среды в совокупности оказывают решающее воздействие на функционирование организации. Все переменные тесно переплетаются и влияют друг на друга. Менеджер должен уметь анализировать все эти факторы, не упуская ни одного из виду, и принять верное решение. Умение выделить и проанализировать элементы организации и внутренние факторы является залогом успеха фирмы.

## **Список литературы**

1. Починкин А. В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта, учебное пособие Москва 2017
2. Конова Т. А. Менеджмент спортивных и физкультурно-оздоровительных организаций, Москва, 2017
3. Стратегический менеджмент: учебник под редакцией Михненко П.А., Москва, Университет Университет, 2017
4. Чернова О. А., Ласкова Т. С. экономика и управление предприятием, учебное пособие, Ростов-на-Дону, Таганрог: Южный федеральный университет, 2019
5. Обожина Д. А. управление физкультурно-спортивной организацией, учебное пособие, уральский Федеральный университет имени первого президента России Б. Н. Ельцина, 2017 – 27 с.
6. Сусикова Т. С., Арбузина Н.Р., электронное учебное пособие, Омск, 2019 - 33 с.
7. Филиппов С. С., менеджмент физической культуры и спорта, учебник для академического бакалавриата, Москва, 2019 – 108 с.

## **Электронные ресурсы**

1. [https://studwood.ru/517617/menedzhment/tipologiya\\_sportivnyh\\_organizatsiy](https://studwood.ru/517617/menedzhment/tipologiya_sportivnyh_organizatsiy)
2. Сайт организации, [www.dol-sport.ru](http://www.dol-sport.ru)
3. <https://www.rusprofile.ru/>