

Алексей Политыко

**СПОРТ КАК БИЗНЕС**

**Алексей Политыко**

# **Спорт как бизнес. Как привести спортивную организацию к успеху: стратегия, лидерство, команда, работа со спонсорами**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=22143205](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=22143205)  
ISBN 9785447454494*

## **Аннотация**

Сделать российский спорт ярким, прибыльным, результативным и успешным – личная жизненная цель автора книги Алексея Политыко. Эта книга – квинтэссенция его жизненного и профессионального опыта. Читая ее, вы получите новое видение развития спорта в российских условиях и посмотрите на свои проблемы и задачи под новым углом. Применяйте описанные в книге техники, и ваша спортивная организация начнет быстро развиваться, пользоваться поддержкой спонсоров и одерживать победы на соревнованиях.

# Содержание

|   |    |
|---|----|
| Вступительное слово от автора   | 5  |
| Глава 1. Жизнь не зря   | 12 |
| Глава 2. Лидер спортивной организации                                       | 16 |
| 1. Видеть конечный результат  | 18 |
| 2. Ставить цели   | 23 |
| 3. Думать и действовать в духе «выиграл – выиграл»                          | 28 |
| 4. Учиться новому   | 32 |
| 5. Управлять временем и ресурсами   | 37 |
| 6. Четыре правила успешного человека  | 39 |
| Глава 3. Стратегия развития спортивной организации: разработка и реализация | 41 |
| 1. Что такое стратегия развития организации                                 | 44 |
| 2. Пять преимуществ наличия стратегии развития                              | 47 |
| 3. Ваша спортивная организация – это бизнес                                 | 51 |
| 4. Три этапа разработки стратегии   | 53 |
| Конец ознакомительного фрагмента.   | 64 |

**Спорт как бизнес**  
**Как привести спортивную**  
**организацию к**  
**успеху: стратегия,**  
**лидерство, команда,**  
**работа со спонсорами**  
**Алексей Политыко**

*Посвящаю эту книгу своей маме –  
действующему тренеру и учителю физической  
культуры*

© Алексей Политыко, 2016

*Редактор* Юлия Сергеевна Филиппова

ISBN 978-5-4474-5449-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Вступительное слово от автора

*Дорогие друзья!*

Значительная часть моей жизни с самого детства посвящена спорту, и мне интересно все, что с ним связано. Недавно услышал по телевизору фразу комментатора о том, что Олимпийские игры – это война. У каждого свое мнение, но я, например, полностью согласен с этим утверждением. Если мы обратимся к истории Олимпийских игр, то увидим, что они и были задуманы как альтернатива настоящим битвам. И сегодня мы проигрываем эту войну. Да, проигрываем, потому что не можем достойно ответить нашим противникам на спортивных площадках.

Как побеждать? Мой ответ – начинать с себя. Победить свою лень, нежелание брать ответственность за результат и начать «маленькую и победоносную войну» каждый на своем участке с того, чтобы всерьез посвятить себя воспитанию воинов-победителей. Причем победителей во всех отношениях – и в спорте, и в жизни.

Вы скажете: «Нет денег». Спортивные секции по всей стране испытывают проблемы с покупкой даже элементарного инвентаря для занятий. Да, это проблема. Но не это причина наших поражений. Одна из главных причин – мы не слышим друг друга, не умеем договариваться, тренеры из одного вида спорта враждуют между собой, федерации

разных регионов воруют друг у друга спортсменов, вместо того чтобы выращивать собственных.

Еще одна причина – мы не верим в наших тренеров и приглашаем иностранных. Я не против иностранцев. Если они действительно классные специалисты – отлично. Но давайте перенимать у них лучшее – передовые методики и технологии – и затем использовать их самостоятельно. Сейчас этого не происходит, потому что мы не хотим учиться. Вся учеба – раз в пять лет пройти двухнедельные курсы, а затем работать по старинке. Курсы повышения квалификации в нашей стране давно устарели. Спортивная отрасль развивается стремительными темпами и предъявляет новые требования. Сегодня руководители спортивной организации и тренеры должны обладать такими навыками, как управление персоналом, экономика и финансы, продвижение и маркетинг, целеполагание и планирование, ведение переговоров, проектное и антикризисное управление. Много ли руководителей и тренеров интересуются этим?

Талантливые молодые тренеры, тренеры от Бога, бросают свою работу и идут продавать машины или айфоны, не видя перспектив в спортивных секциях, руководство которых пассивно ждет денег от государства. Кроме того, молодежь просто не хочет трудиться в спортивной отрасли, где первых результатов нужно ждать несколько лет. Зачем, если можно пойти на офисную работу и, особо не напрягаясь, зарабатывать на жизнь, стараясь забыть о своем призвании и детской

мечте состояться именно в спорте.

Причины можно перечислять бесконечно. В современной России большой спорт – это игрушки для таких госмонополий, как «Газпром» или «Роснефть». Родители забирают детей из спорта, не видя смысла в занятиях с равнодушными, не нацеленными на результат тренерами. Десятки тех, кто родился будущими олимпийскими чемпионами, никогда не выигрывают ни одной Олимпиады, потому что в детстве не встретили мудрого наставника, который бы разглядел их потенциал и не пожалел сил на его развитие. Успешные и богатые предприниматели, желающие поддержать достойный проект, не встречают руководителей спортивных организаций, которые способны убедить их вкладываться в развитие спорта.

У меня есть предложение – призываю объединиться в единую команду, начать договариваться между собой, постоянно учиться, уважать свой и чужой труд, воспитывать поколение победителей, чтобы через 8—12 лет нам не было стыдно на очередных Олимпийских и Паралимпийских играх.

Все можно изменить, и в своей книге я расскажу, как это сделать!

В Америке выражение «спорт как бизнес» – это не про скандалы, допинги или коррупцию. Там «спорт как бизнес» – это сильнейший спортсмен, миллионные рекламные контракты, линейки продукции под собственным брендом и многое другое.

Один из примеров головокружительного успеха в мировом спорте – это, конечно, Мария Шарапова. В середине 90-х ее отец, поверив в теннисный талант шестилетней дочери, переехал с ней в Америку, где пересмотрел всех самых знаменитых тренеров и выбрал лучшего. То, что Мария и ее команда во главе с величайшим спортивным менеджером Юрием Шараповым делают сейчас в спорте, вызывает уважение и восхищение. Безусловно, это и спорт высших достижений, и успешный бизнес.

Я ставлю своей целью создать в нашей стране почву для того, чтобы и в России стало возможно появление таких успешных проектов, как проект «Мария Шарапова».

Сделать российский спорт ярким, прибыльным, результативным и успешным – моя личная жизненная цель. Вот почему я написал эту книгу и провожу различные тренинги для руководителей и сотрудников спортивных организаций. Только люди, искренне заинтересованные в личном и профессиональном развитии, способны относиться к спорту как к бизнесу, добиваясь блестящих результатов от спортсменов и реализуя собственный потенциал.

Книга, которую вы держите в руках, – это квинтэссенция моего жизненного и профессионального опыта. Я уверен, что, применяя его, ваша спортивная организация (будь то спортивная федерация или частная спортивная школа) начнет быстро развиваться, пользоваться поддержкой многочисленных спонсоров, одерживать победы на соревнова-

ниях, а ваши ученики станут опорой страны благодаря тем качествам, которые в них воспитывают тренеры.

Сегодня каждому тренеру или руководителю спортивной организации помимо традиционных ролей наставника и администратора необходимо освоить и другие роли. Например, переговорщика, предпринимателя и даже продавца, который сделает клиенту наилучшее предложение. Да-да, именно клиенту, потому что у каждой спортивной команды и организации, как и у любой другой структуры, есть клиенты – это партнеры, спонсоры, люди, которые получают услугу.

Приходя в магазин, кинотеатр или салон красоты, мы хотим, чтобы нас качественно обслужили. Так и здесь. Если вы предоставляете клиентам сервис высокого класса, они сделают все для вас и ваших подопечных – выделяют деньги на развитие, познакомят с нужными людьми, помогут организовать соревнования и сборы!

### **Каким опытом я готов поделиться?**

- В настоящий момент я – исполнительный директор Свердловской областной федерации волейбола.
- Работаю тренером по волейболу с 1997 года.
- Занимаюсь предпринимательской деятельностью с 2004 года.
- Создал волейбольный клуб «Сетка» (на август 2016 года в школе учится уже более 100 человек).
- Преподаю в Уральском государственном университете

физической культуры стратегию развития спортивных организаций и построение личной стратегии для тренеров.

### **Для кого будет полезна эта книга?**

Для всех, кто связан со спортом и развивает свою организацию:

- руководителей спортивных федераций;
- руководителей профессиональных клубов;
- руководителей ДЮСШ, СДЮСШОР;
- руководителей частных коммерческих школ и клубов;
- тренеров различных видов спорта
- и, конечно, для всех, кто заинтересован в развитии спорта в России.

Моя книга именно для вас! Для тех, кто ежедневно непосредственным образом влияет на жизнь каждого, проходящего на тренировки в ваши спортивные организации. А значит, влияет и на будущее всей страны. Влияет, воспитывая с помощью спорта лучшие качества – трудолюбие, способность действовать после ошибки, идти к победе, верить в себя, работать в команде.

Станут ученики ваших спортивных секций великими спортсменами или нет – покажет время. Но они однозначно будут людьми, которые способны ставить цели, добиваться их и быть примером для окружающих.

### **Какие проблемы поможет решить эта книга?**

Книга охватывает очень широкий спектр тем. Обозначим самые злободневные вопросы, с которыми ежедневно сталкиваются спортивные организации и решение которых вы можете найти в этом издании:

- дефицит тренерско-преподавательских кадров;
- нехватка управленческих навыков и компетенций у руководителей и тренеров;
- необходимость искать деньги на развитие организации;
- слабая материально-техническая база организации;
- нехватка спортивных объектов;
- отсутствие системы подготовки спортивного резерва.

### **Что изменится после прочтения этой книги?**

- Разработаете план действий для развития вашей организации.
- Начнете применять новые инструменты во взаимодействии с партнерами и спонсорами.
- Узнаете о дополнительных источниках финансирования и секретах привлечения спонсоров.
- Самое главное – вы получите новое видение развития спорта в российских условиях, посмотрите на свои проблемы и задачи под новым углом, получите новые инструменты для достижения результатов в кратчайшие сроки!

*Приятного вам чтения!*

# Глава 1. Жизнь не зря

*Я всегда говорил, что если мечтать о чем-то очень сильно, то мечта всё равно рано или поздно сбудется.*

*Зинедин Зидан*

*Если меня что-то и двигает вперед, то только моя слабость, которую я ненавижу и превращаю в мою силу.*

*Майкл Джордан*

*Пока у тебя есть попытка – ты не проиграл!*

*Сергей Бубка*

*Бокс лучше всего отражает то, что происходит в жизни: когда получаешь нокадаун, ты должен встать! Все в своей жизни, так или иначе, получают нокадауны, но надо встать и двигаться дальше, бороться до конца.*

*Рой Джонс*

Намеренно начал первую главу своей книги с вдохновляющих цитат величайших спортсменов мира, многократных чемпионов и победителей. Тех, кто в разные периоды своей спортивной карьеры купался в овациях восхищенной публики и переживал забвение после травм и ошибок. Все они когда-то были детьми. Все однажды почувствовали в себе лю-

бовь к миру состязаний и рингов, к которому еще не принадлежали. Все слышали от окружающих: у тебя не получится. И тем не менее, каждый из этих чемпионов не только стал частью того мира, который его заморозил, но и его центром и символом того спорта, которому посвятил свою жизнь.

Почитайте биографии и интервью победителей. Чем выше уровень человека, тем выше цена ошибки и тяжелее ее последствия. Истории величайших спортсменов становятся примером отваги, невероятной веры в себя, железной воли, любви к труду, неуклонного движения к успеху, умения быть терпеливым и осторожным, радоваться чужому успеху, не поддаваться мнению окружающих. Все эти качества воспитывает спорт. Мир, в котором живут только такие люди, можно назвать совершенным.

*Когда я был молодой тренер и никто меня не знал, то приходил домой к одному моему ученику и его пьяного отца убеждал дать парню возможность заниматься волейболом, потому что вскоре он станет миллионером. И сейчас он олимпийский чемпион и миллионер.*

*Конечно, я горжусь своими выдающимися игроками. Но и теми, кто не стал чемпионами, тоже горжусь. Один из них – полковник МЧС, и у него вся грудь в орденах, другой – уникальный врач-трансплантолог, среди моих учеников много бизнесменов. Они не стали великими в спорте, но волейбол в их жизни стал средством воспитания человеческих качеств.*

*Многие из них до сих пор играют в волейбол, вспоминая свое детство, меня и наши тренировки с благодарностью.*

*Один ученик сказал мне: «Спасибо тебе. Я за день сейчас зарабатываю столько, сколько ты за десять лет». И не он один. Я им это и обещал. Горжусь, что большинство из них принимают мою жесткую методологию, потому что через нее я обеспечил им успешную жизнь. Я не обманул этих детей, и моя совесть перед ними чиста.*

**Владимир Бабакин,**  
*Заслуженный тренер РФ*

Мы с вами – руководители федераций и спортивных организаций, а также, конечно, тренеры – можем создать этот совершенный мир сами, начав прямо сегодня через спорт и тренировки воспитывать в детях любовь к труду, уважение к чужим победам и стремление к собственным, способность не опускать руки после падения, работать в команде. Не все из них станут чемпионами. Но однозначно станут лидерами, которые способны ставить цели, добиваться их и быть примером для окружающих. Это и будет для нас жизнь не зря.

*Спорт воспитывает характер, уважительное отношение к людям, силу воли, готовит к жизни. Много знаю тех, кто не стали большими спортсменами, но стали большими людьми. Например, председатель Конституционного суда Республики Саха (Якутия) Александр Ким-Кимэн. Он окончил*

*физкультурное отделение педагогического училища, поступил на факультет физической культуры в Хабаровский государственный педагогический университет, поступил в юридический институт, защитил кандидатскую, затем стал доктором юридических наук и возглавил Конституционный суд. Я уверен, что именно благодаря спорту Александр Ким-Кимэн достиг в жизни таких высот.*

**Михаил Дмитриевич Гуляев,**

*министр спорта Республики Саха (Якутия), доктор педагогических наук*

В этой книге я собрал эффективные инструменты и технологии развития спортивной организации. Как только вы осознаете, что в ваших руках судьбы будущих чемпионов и лидеров, вы сможете преодолеть все препятствия и добиться успеха. А вместе с вами его добьются сотни тех, кто ходит к вам на тренировки. Если через десять лет мы будем жить лучше, чем сейчас, это будет ваша заслуга.

## Глава 2. Лидер спортивной организации

Великий тренер. Неординарная личность. Волейбольный патриарх. За его плечами несколько Олимпиад и успех, который вряд ли удастся повторить. Несметное число завоеванных медалей, кубков и прочих победных трофеев. Заслуженный тренер СССР и России, Заслуженный работник физической культуры РФ, вице-президент Всероссийской федерации волейбола, президент, главный тренер волейбольного клуба «Уралочка» и самый титулованный в мире волейбольный тренер Николай Васильевич Карполь. Харизматичный, сильный духом, неунывающий, неустоящий. Человек, чьи амбиции и воля к победе восхищают уже не одно поколение спортсменов.

Я как-то прочитал, что Николай Васильевич словно живет по принципу, который определил для себя когда-то генерал Шарль де Голль: «Всегда выбирайте самую трудную дорогу – на ней вы не встретите конкурентов». В 2016 году бюджет его волейбольного клуба был на порядок ниже, чем раньше, но на чемпионате России среди женских команд по волейболу его «Уралочка» заняла второе место. Это лучшее доказательство того, что большие деньги в спорте – это еще не все. Успех команды во многом зависит от качеств, навы-

ков и компетенций ее руководителя.

Навыки, знания и компетенции лидера и успешного руководителя можно натренировать, обучиться им. Главное, чтобы было желание. Начните целенаправленно прокачивать навык управления командой и проектами.

Я выделил пять базовых навыков успешного руководителя:

1. Видеть конечный результат.
2. Ставить цели.
3. Думать и действовать в духе «выиграл – выиграл».
4. Учиться новому.
5. Управлять временем и ресурсами.

Разберем каждый из этих навыков более подробно.

# 1. Видеть конечный результат

Когда Арнольд Шварценеггер был еще маленьким мальчиком и рос в послевоенной разгромленной Австрии, он регулярно занимался спортом с друзьями во дворе. В утяжеления они использовали ведра с камнями и какие-то другие подручные средства. Во время тренировок маленький Арнольд все время улыбался. А когда друзья спросили у него, чему тот улыбается, Арнольд ответил: «Я представляю, что я уже на сцене и получаю титул „Мистер Олимпия“». Через несколько лет так и произошло.

Полезно визуализировать, представлять себе конечный результат работы. Смело мечтайте, представляйте детали и смакуйте момент достижения цели. Все проекты сначала возникают в воображении (в виде «мыслеформы») и только после этого воплощаются в жизнь (на физическом уровне).

*Человек приходит в профессию не просто чтобы наработать до пенсии, а чтобы реализовать себя, свои мечты, цели. Если этого нет, то и об остальном нечего говорить. Профессией нужно жить.*

*В период становления, когда молодому тренеру и родители занимающихся у него детей особо не доверяют, и спонсоров нет, и зарплата маленькая, его должна гнать амбиция – состояться как тренеру, вырастить плеяду блестящих спортсменов. Как без такой амбиции работать? Я не знаю. Если пришел*

*в спорт, должно быть честолюбие.*

*Когда я начинал, рядом работало много талантливых тренеров, которые были перспективнее меня. Но туда, куда я дошел, они не дошли, потерялись по дороге. Потому что не ставили цели. Я всегда знал, чего хочу, и пошагово двигался к этому – сначала детский тренер, потом тренер среднего звена, тренер старшего звена, главный тренер команд мастеров, тренер олимпийских чемпионов.*

*Готовить чемпионов молодого тренера не позовут уже сегодня или завтра. Для этого нужно пройти путь. Я начинал с зарплаты в 120 рублей. Нагрузка на группу оплачивалась в размере всего шести часов – три раза в неделю по два часа. Чтобы добиться результата, этого мало. Я занимался по 8—10 часов 5 раз в неделю, и это время не оплачивалось. Но у меня была цель, и я считал, что она оправдывает все. И сейчас у меня есть мной воспитанные олимпийские чемпионы, заслуженные мастера спорта, мастера спорта международного класса – так что жертвы оправданны.*

***Владимир Бабакин***

Начинать, представляя конечный результат, значит, понимать то, к чему вы стремитесь. Если есть цель, каждый следующий шаг делается в ее направлении. Принимать решения, имея цель, проще – достаточно спросить себя: «Какое решение приблизит меня к моей цели?»

*Я ставила себе цели всегда. Сейчас я президент*

*федерации, и именно под конкретные цели мне выделяют деньги, за которые потом отчитываюсь. Но даже когда работала тренером, делала все то же самое – четко прописывала себе «такой-то год, такие-то соревнования» и шла к результату. А если бы цели не ставила – не стала бы президентом федерации. Не представляю, как добиться успеха, не имея четкого плана в голове.*

***Ирина Зильбер,***

*олимпийская чемпионка, Заслуженный мастер спорта, президент Федерации художественной гимнастики Свердловской области*

Конечный результат – это не только что-то глобальное, как победа на Олимпиаде. Например, каждый руководитель мечтает об идеальном работнике, о «бэтмене». Прежде чем приступить к поискам, визуализируйте, кого именно хотите видеть в штате своей организации. Иначе говоря, составьте детальный образ сотрудника. Много раз делал это с участниками моих тренингов, среди которых были руководители городских федераций, директора ДЮСШ и СДЮСШОР и сами тренеры. У нас получился такой образ тренера-«бэтмена»:

1. Четко видит образ своего будущего и будущего спортивной организации.
2. Умеет ставить цели себе и ученикам, знает средства и методы их достижения, планирует работу.
3. Любит свою работу. Отличается желанием развиваться

и выигрывать.

4. Стратегически мыслит.

5. Владеет поставленной речью, эрудирован и имеет широкий кругозор.

6. Находит общий язык с партнерами, коллегами и учениками.

7. Вызывает доверие к себе и своей команде.

8. Является примером для учеников, родителей, партнеров.

9. Имеет спортивные навыки и может показывать технические элементы.

10. Готов экспериментировать и использовать в работе новые подходы.

11. Ответственен и пунктуален.

12. Принимает окружающих такими, какие они есть. Так же относится и к себе.

Этот образ может отличаться от вашего. Я привел его лишь в качестве примера того, насколько подробно стоит представлять себе ваших будущих сотрудников. А самое главное – наберитесь терпения, чтобы дождаться, когда придет на собеседование именно такой тренер, который вам нужен. Например, поиском тренеров в мой волейбольный клуб «Сетка» занимаюсь сам. Даже в тот момент, когда развитие «Сетки» тормозилось дефицитом кадров, отказывал тем, кто не подходил мне по тем требованиям, которые я для себя определил. Один раз решился на компромисс и нанял тре-

нера, хотя многие вещи меня на собеседовании смутили. Результат был соответствующий – под него никак не могли набрать группу в одном из районов. Как только взял другого человека на его место – тут же собралась группа.

Отсюда вывод, коллеги, что чем лучше вы визуализируете ваш будущий результат и чем больше положительных эмоций и вдохновения приложите к этому образу, тем быстрее придете к успеху.

## 2. Ставить цели

В этот навык входит и правильная формулировка целей, и умение делегировать задачу подчиненным, и мотивация команды на ее выполнение.

Правильно сформулированная цель отвечает пяти параметрам.

### 1. Конкретная

Цель должна быть настолько понятно сформулирована, чтобы любой человек со стороны понял, к чему вы стремитесь и какой результат хотите получить. Пример цели владельца школы по бегу: построить систему подготовки спортсменов в Екатеринбурге в количестве 10 групп и 200 учеников, которая даст возможность заработать прибыль в 500 тысяч рублей до 31.12.2017 года.

### 2. Измеримая

Результат можно увидеть, посчитать, потрогать. Измеряется количеством учеников, деньгами, медалями. Например:

- по итогам 2014 года получить прибыль 600 тысяч рублей, в среднем 50 тысяч в месяц;
- на 2015 год – получить 1,2 миллиона рублей, в среднем 100 тысяч в месяц.

### **3. Достижимая**

У вас есть или будут ресурсы на достижение цели. Пропишите, какой внешний фактор влияет на достижение цели (например, сезонность), и ставьте ту цель, которую действительно способны достичь. Например, рынок позволит руководителю школы бега увеличить доход с 50 тысяч рублей до 90 тысяч. Цель должна быть чуть больше, чем это точно возможно. Поэтому накидываем сверху еще 10 тысяч и округляем сумму желаемой прибыли до 100 тысяч.

### **4. Актуальная**

Цель не противоречит вашим планам в других сферах жизни и целям близких людей. Например, такие цели, как «увеличить прибыль в два раза» и «больше отдыхать», не уживутся вместе. Необходимо выбрать что-то одно. Будем честными, вряд ли кому-то удастся научиться существовать в условиях двух приоритетов, которые конкурируют друг с другом. Утешает то, что цели ставятся на конкретный период, по окончании которого целью может стать то, что временно оказалось на втором месте.

### **5. Определенная по времени**

Установите сроки достижения цели. Достигнете цели не за год, а за 13 месяцев – тоже хорошо. Сроки и планы необходимы для самоконтроля. Поставьте несложную цель на два года – будете двигаться к ней, не напрягаясь. Поста-

вите большую цель на полгода – будете активно работать и самостоятельно себя подстегивать, держа фокус внимания на конечной дате.

Важно! Формулировка цели начинается с глагола. Это как призыв к действию. Например: «создать», «заработать», «организовать», «достичь».

Ставьте цели, достигайте, верьте – и у вас все получится!

*В 1964 году молодой тренер Дмитрий Коркин сделал запись в своем дневнике: «В Республике Саха (Якутия) можно воспитать олимпийского чемпиона по вольной борьбе». И уже в 1972 году его ученик Роман Дмитриев стал олимпийским чемпионом. В 1976 году чемпионами Олимпийских игр стали и другие его воспитанники в составе сборной команды Советского Союза. Дмитрий Коркин – это, бесспорно, великий якутский тренер, Заслуженный тренер Якутской АССР, РСФСР и СССР, кавалер ордена «Знак Почета». Его жизнь – самый лучший пример того, что человек достигает только тех высот, которые захотел достичь. Обязательно нужно мечтать о победах и стремиться к ним.*

*Михаил Дмитриевич Гуляев*

Чтобы усилить цель и придумать задачу, которая будет еще больше «драйвить» и заряжать, наделите ее следующими характеристиками.

Пусть цель станет вызовом. Хорошо, если есть ощущение, что после достижения цели вы будете героем и «бэтменом»

для самого себя и для команды.

Цель приведет к изменению образа жизни. Продвигаясь к цели, вы начнете делать что-то кардинально новое или новым способом.

Цель должна быть такой, чтобы для ее достижения вам было необходимо расширить кругозор, изучить новую литературу, пообщаться с экспертами и получить результат качественно нового уровня.

И еще важный вопрос в достижении цели – это намерение. Такое внутреннее состояние, когда вы точно решили достичь нужного результата без всяких оговорок. Многие просто желают чего-то и поэтому не достигают. Желание – это про мечты. Намерение – про действия. Усиливайте мечту действиями.

### *От слов – к делу*

Сформулируйте для себя несколько задач, отвечающих пяти параметрам в следующих личных и профессиональных сферах.

Финансовая цель:

---

---

---

---

Цель по здоровью или спорту:

---

---

---

---

Цель по личному развитию (обучение, книги и пр.):

---

---

---

---

Социальная цель (друзья, семья):

---

---

---

---

Цель должна быть. Всегда. Без нее – никуда. Правильно формулируйте цели – и результаты не заставят себя долго ждать!

### **3. Думать и действовать в духе «выиграл – выиграл»**

Действовать в парадигме «выиграл – выиграл» – значит работать так, чтобы в выигрыше оказывались и вы, и ваш партнер. Под выигрышем мы понимаем очень широкий круг ситуаций (эмоциональный, финансовый, материальный выигрыш и т. д.).

Я выделил четыре модели поведения:

1. «Выиграл – выиграл».
2. «Выиграл – проиграл» или «проиграл – выиграл».
3. «Проиграл – проиграл».
4. «Выиграл – выиграл, или Не связываться».

Остановимся подробнее на каждом формате взаимодействия на примере переговоров руководителя спортивной организации с потенциальным спонсором спортивного мероприятия.

#### **1. «Выиграл – выиграл»**

Это внутреннее состояние человека, направленное на взаимовыгодное сотрудничество и удовлетворение потребностей обеих сторон. Люди, которые руководствуются этой стратегией, предпочитают договариваться, а не соперничать. Они делают больше для партнера, понимая, что он поступит точно так же. Такое поведение приводит к синергетическому

эффекту, при котором результат достигается гораздо легче и быстрее, и в работе совершается прорыв.

Пример. На мероприятии спонсору предоставят несколько минут для того, чтобы выступить перед гостями. На месте проведения соревнований висят баннеры с рекламой его предприятия, и организаторы публично поблагодарят за помощь и участие. В свою очередь спонсор берет на себя расходы по организации мероприятия. В выигрыше – обе стороны.

Иногда люди превратно понимают смысл стратегии «выиграл – выиграл» как «ты мне – я тебе». Недавно с этим столкнулся, когда договорился с одной из спортивных школ о том, что мне одолжат видеокамеру на соревнования. Приехал за ней и слышу: «Вы же действуете по принципу „выиграл – выиграл“. А что вы нам взамен дадите за нашу камеру?»

Стратегия «выиграл – выиграл» – это не про буквальный обмен вещами и идеями. Это идея сотрудничества ради общей цели, общего блага, ради развития общего дела. Даже если человек помог партнеру и ничего конкретного прямо сейчас от него не получил, он все равно выиграл, потому что сделал кому-то добро, поучаствовал в общем деле и в следующий раз также сможет обратиться за помощью. Не потому, что когда-то ему помогли. А потому что теперь вы партнеры.

Опыт показывает, что стратегия «выиграл – выиграл» приносит наилучшие результаты, бонусы и удовлетворен-

ность от работы для обеих сторон. Она требует терпения по отношению к себе и партнеру. Это постоянный труд над собой, но однажды она становится образом жизни и мыслей, и тогда человек все время стремится отдать больше, чем взять. Как итог, выигрывают все. Поэтому, если не знаете, как действовать, действуйте в парадигме «выиграл – выиграл»!

## **2. «Выиграл – проиграл» или «проиграл – выиграл»**

Такая стратегия ведет к тому, что один партнер выигрывает, а другой проигрывает. В краткосрочном периоде она приносит результаты, но в долгосрочной перспективе плодотворного взаимодействия не получится. Прежде чем использовать такой формат работы, определитесь, планируете ли вы длительное сотрудничество.

Пример. Руководитель организации воспользовался административным ресурсом, чтобы надавить на предпринимателя и заставить его оплатить расходы по организации мероприятия, пригрозив проверяющими органами. Безусловно, спонсор в данном случае – это проигравшая сторона.

Или обратная ситуация. Баннеры спонсора развешены в месте проведения соревнований, вступительное слово ему предоставили, а он вместо денег предложил организаторам в качестве призов брелоки с логотипами своей компании. Естественно, это неравноценный обмен.

### **3. «Проиграл – проиграл»**

В такой позиции, как правило, оказываются люди с авторитарным характером, и проигрывают оба.

Пример. В ходе переговоров предприниматель и руководитель спортивной школы не смогли договориться: один остался без рекламы, а другой без денег.

### **4. «Выиграл – выиграл, или Не связываться»**

Если стороны не приходят к общим договоренностям и решению, которое удовлетворит обеих, то временно прекращают взаимодействие. При этом всегда есть шансы возобновить сотрудничество, когда будет подходящая ситуация.

Пример. Спонсором спортивной команды готова стать авиакомпания. Но помощь будет не в виде перечисления денег, а в виде предоставления бесплатного перелета самолетами авиакомпании. В данный момент для руководителя спортивной школы актуально финансирование ближайшего мероприятия. Билеты ему не нужны. То есть прямо сейчас договориться нет возможности. Но обе стороны имеют в виду на будущее возможность сотрудничества и те ресурсы, которые они могут предоставить партнеру.

## 4. УЧИТЬСЯ НОВОМУ

Нет такой точки, когда можно больше не развиваться. Всегда есть что-то новое и полезное, что стоит изучить и применить. Постоянное развитие – единственный путь к достижению успеха и благополучия в жизни. А знания без применения и грандиозные планы, для исполнения которых ничего не делается, не стоят ничего.

На эту тему есть хорошая притча. Два дровосека как-то поспорили, кто из них нарубит больше леса за один день. С утра они заняли свои места и принялись рубить. Но через час один перестал работать и присел на пенек. Другой лесоруб, немного подивившись, продолжил с удвоенной силой. Прошло десять минут, и он услышал, что первый дровосек снова принялся за работу. И снова они работали почти синхронно, как вдруг второй лесоруб опять услышал, как его противник снова остановился. Вновь дровосек обрадованно принялся за работу, уже ощущая запах победы. И так продолжалось целый день. Каждый час один из лесорубов останавливался на десять минут, а второй продолжал. Когда начало смеркаться, дровосеки прекратили рубить. Тот, кто работал не переставая, был совершенно уверен – он победил, но каково же было его удивление, когда он узнал, что ошибся.

– Как это получилось? – спросил он своего напарника. –

Каждый час я слышал, как ты на десять минут прекращаешь работу. Как ты умудрился нарубить больше деревьев, чем я? Это невозможно! Ведь я работал с удвоенной силой!

– Все очень просто, – ответил тот. – Каждый час я оставался на десять минут. И в то время, как ты продолжал рубить лес, я точил свой топор.

Как часто люди не находят времени «наточить свой топор». Но прогресс и рывок вперед происходят только в том случае, когда человек сознательно выходит из рутины, учится чему-то новому, встречается с новыми людьми. И именно в это время происходит качественный скачок в развитии, и он «рубит» не за счет топора, а за счет новых технологий и эффективных инструментов. А значит, достигает высоких результатов за меньшее количество времени и прилагая меньше усилий.

*Мало просто иметь высшее образование, чтобы быть хорошим руководителем или тренером. Мало даже иметь воспитанного олимпийского чемпиона в биографии. Необходимо постоянно учиться. Я имею в виду не просто повышение квалификации, а то, что человек постоянно развивается, изучает новые методики и современные тенденции подготовки спортсменов, интересуется опытом профессионалов высшей квалификации отечественного и зарубежного спорта. Как только потерял к этому интерес – пора на пенсию. Нельзя оставаться в спорте и считать, что уже все знаешь. В спорте все постоянно меняется.*

*Например, хоккей 80-х годов и 2000-х – это два разных хоккея.*

*Вячеслав Деменьшин<sup>1</sup>*

Мир не стоит на месте, и каждый день появляются новые методики и технологии, которые позволят вам значительно продвинуться вперед в вашей деятельности. Будьте любознательны, интересуйтесь новым и постоянно «затачивайте свой топор» знаний и умений.

Для гармоничного развития вам необходимо охватить все основные сферы жизни:

1. Физическую сферу (спорт, здоровье, питание).
2. Духовную сферу (прояснение ценностей, размышления).
3. Интеллектуальную сферу (получение новых знаний, чтение, воображение, планирование).
4. Социально-эмоциональную сферу (служение, сопереживание, синергия, умение выстраивать отношения с людьми).

Ваше развитие в каждой из этих сфер обязательно приведет к успеху в профессиональной жизни. И обязательно практикуйте новые знания. Способность применять знания,

---

<sup>1</sup> Председатель Межрегионального координационного центра «Урал – Западная Сибирь» Федерации хоккея России, член правления ФХР, бронзовый призер чемпионата СССР среди молодежных команд

умения и действовать очень важна для получения результата.

Каждому руководителю полезно обладать следующими компетенциями:

- ведением переговоров;
- умением выстраивать систему работы, составлять стратегический план действий;
- формированием команды;
- генерацией идей и воплощением их в жизнь;
- умением найти выход из кризисных ситуаций;
- способностью добиваться своих целей.

Это, конечно, не полный список. Многое зависит от ваших задач и специализации.

### *От слов – к делу*

Сделайте практическое задание: составьте список компетенций, которые, как вы считаете, необходимы вам как руководителю для достижения успеха.

---

---

---

---

---

---

---

---

## 5. Управлять временем и ресурсами

Как известно, все задачи можно разделить по двум параметрам: «срочные – несрочные» и «важные – неважные». Настройте работу таким образом, чтобы основную часть времени находиться в блоке «важные и несрочные» и решать стратегически важные задачи, прорабатывая их глубоко, качественно и вдумчиво.

При правильном планировании у вас минимум срочных и важных задач (тех, которые нужно было сделать «еще вчера»).

Важные дела на бегу лучше не выполнять. Перестройте свой график так, чтобы на важные задачи оставалось достаточное количество времени.

Срочные и неважные дела следует делегировать (передать коллегам и помощникам), а несрочные и неважные дела полностью исключите (перепроверьте, а нужны ли они вам вообще).

Ниже в таблице приведены примеры каждого типа задач и результат работы. С помощью тайм-менеджмента вы будете все успевать делать вовремя.

**Важный момент!**

Какой-то инструмент может работать у одного человека и оказаться бесполезным для другого. Ищите то, что подходит именно вам. Масса людей вообще ничего не планируют

и становятся успешными. Но рискованно, глядя на них, перестать планировать, – не факт, что надежда на авось окажется эффективным инструментом и для вас. Я бы рекомендовал изучать и внедрять различные инструменты и смотреть, какие из них окажутся эффективными именно в вашем случае.

|                 | <b>Срочные</b>  | <b>Несрочные</b>   |
|-----------------|---|--|
| <b>Важные</b>   | <p><b>Дела:</b> критические ситуации, неотложные проблемы, проекты с горящим сроком исполнения.</p> <p><b>Результаты:</b> стресс, самосожжение, управление в условиях кризиса, постоянный пожар и «вечный бой».</p>   | <p><b>Дела:</b> концентрация на стратегически важных задачах, профилактические действия, установление связей, поиск новых возможностей, планирование, восстановление сил.</p> <p><b>Результаты:</b> видение, перспектива, равновесие, дисциплинированность, контроль, редкое возникновение кризисных ситуаций.</p> |
| <b>Неважные</b> | <p><b>Дела:</b> посторонние разговоры и телефонные звонки, неважные письма, сообщения и встречи.</p> <p><b>Результаты:</b> концентрация на краткосрочных задачах, управление в условиях кризиса, репутация «хамелеона», убежденность в бессмысленности целей и планов, ощущение жертвы, не владеющей ситуацией, слабые или разорванные отношения.</p> | <p><b>Дела:</b> мелочи, отнимающие время, ненужная корреспонденция и звонки, пустая потеря времени, праздное времяпрепровождение.</p> <p><b>Результаты:</b> полная безответственность, увольнение с работы, зависимость от других лиц или организаций.</p>   |

Схема 1. Матрица управления временем (разделение задач по параметрам «срочные – несрочные» и «важные – неважные»)

## **6. Четыре правила успешного человека**

### **1. Действуйте и практикуйте**

Многие имеют амбиции, но не действуют. Это большая проблема, когда люди не переходят от идей к действиям. Только реальная работа делает возможным достижение любых целей. Например, один из моих знакомых на словах очень амбициозен – он хочет частную школу, лучших тренеров, олимпийских чемпионов и хороших заработков. А посмотреть на спортивную организацию, где он руководитель, – это болото. Каждый раз приглашаю его на свои тренинги, где даю участникам инструменты развития компании, подготовки стратегии развития, построения команды, – он не пришел ни разу. Но если встретить его где-то случайно, обязательно расскажет про свои грандиозные планы.

### **2. Ведите себя как успешный человек, и успех придет**

В бизнес-литературе используется формула «быть – иметь». Она как раз об этом. Подумайте, кем вы как руководитель и член команды должны стать для того, чтобы иметь необходимый вам результат. Например, спонсоры встанут в очередь только к человеку, который уже ответственный, открытый, готовый к изменениям и действиям.

### **3. Будьте требовательным к самому себе**

Спортивные организации в целом и тренеры в частности прежде всего занимаются воспитанием людей и воспитанием лидеров. И, как это часто бывает, все спортсмены в первую очередь похожи на своих учителей – своих тренеров. На вас смотрят ваши ученики и ваши коллеги. Будьте для них примером.

### **4. Оставайтесь невозмутимым**

Постарайтесь всегда оставаться внутренне спокойными и позитивно настроенными по отношению к вашим коллегам. Любые проблемы – решаемы. Используйте технологии и инструменты и получите тот результат, к которому стремитесь.

# **Глава 3. Стратегия развития спортивной организации: разработка и реализация**

Представьте путешественника, который должен попасть из одного населенного пункта в другой самым коротким, легким и увлекательным маршрутом. Как вы считаете, что ему поможет в путешествии и приведет к цели? Правильно, карта. Так же и в спорте, в жизни и бизнесе: для того чтобы быстро и легко достичь результата, нужна «карта» – детальный план действий. Иначе говоря, стратегия или план развития.

Летом 2016 года я провел серию тренингов в крупном частном спортивном комплексе «Курганово». Сразу договорились, что следующим этапом после тренингов станет разработка программы развития. Ситуация на входе была следующая: спортивный комплекс после реконструкции, на территории множество объектов, включая корты, гостиницу и хороший ресторан. СК «Курганово» – это лучшее место для проведения соревнований, спортивных сборов и спортивно-массовых мероприятий.

Одна из главных проблем – невыполнение плана продаж. Мы начали с работы с персоналом и выяснили, что у сотрудников комплекса нет ни своих, ни рабочих целей, они не знают, какие планы у руководства комплекса, к какому резуль-

тату идет команда, каким должен стать комплекс через год.

Работа по формированию плана действий и его внедрению для получения необходимых результатов заняла полгода. Во время работы над программой развития общими (это важно – именно общими) усилиями сформулировали цель, после чего каждый сотрудник взял себе участок работы. Главный плюс после проведения сессии стратегического планирования – люди осознают, что им нужно делать, чтобы добиться желаемых результатов. И результаты были – появились новые клиенты, крупные заказчики, некоторые сотрудники пошли на получение высшего образования, изменился настрой к работе, коллектив охотно собирается на субботники и занимается благоустройством комплекса.

Грамотно проведенная сессия стратегического планирования сплачивает коллектив лучше любого корпоратива, банкета или выезда на природу. Совместная выработка цели и плана действий, поиск новых возможностей сильно сближают людей, придают их работе смысл, наполняют самоуважением, дают ощущение причастности к большому проекту.

*Алексей Политыко провел в СК «Курганово» оценку персонала, коуч-сессии с ключевыми сотрудниками, тренинги по целеполаганию, ответственности, постановке задач, планированию, клиентоориентированности и сессию стратегического планирования. Как результат, за период август 2015 – май 2016 гг. в СК «Курганово» появилось порядка семи новых крупных фирм-заказчиков. Загрузка комплекса*

*на все летние месяцы составляет 100%. Обиций прирост выручки за тот же период 2015 г. составил порядка 4,7%. Сменился настрой к работе у сотрудников. Установка «делаю только то, что мне интересно и выгодно» уходит на второй план, главное – что надо предприятию, команде, как действия каждого влияют на действие команды.*

***Руководство СК «Курганово»***

# 1. Что такое стратегия развития организации

В классической литературе стратегия описывается как «генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению целей».

Современные специалисты рекомендуют дополнять стратегию такими важными категориями, как миссия и видение организации, Большая Амбициозная Цель и корпоративные ценности. И только после этого определять список целей и задач для их достижения. Также продумайте механизм корректировки, и в случае изменений вы быстро перестроитесь и внесете их в план действий.

Разрабатывая стратегию развития своего волейбольного клуба «Сетка», я включил в нее бизнес-модель (подробнее о ней рассказано на с.73). Этот полезный инструмент позволит лучше понять клиентов, определиться с конкурентными преимуществами и, как следствие, составить более эффективный план действий.

Для вашего удобства все составляющие части стратегии оформлены в виде пирамиды (так называемого стратегического треугольника). Самые верхние уровни пирамиды соответствуют более абстрактным, но основополагающим вещам – миссии и видению организации, а основание треуголь-

ника – это перечень задач, план действий и механизм внедрения и корректировки стратегии. Каждая из составных частей треугольника будет подробно рассмотрена ниже.



Схема 2. Составляющие части стратегии (стратегический треугольник)

Обратите внимание на два пункта стратегического треугольника, которые обведены на схеме. Это именно те пункты, которые традиционно принимают за стратегию организации (долгосрочные и краткосрочные цели, а также перечень задач и план действий). Как вы видите, понятие «стратегия» гораздо шире. Качественно проработайте каждый из восьми

пунктов, начиная от миссии и заканчивая механизмом внедрения и корректировки, и получившийся план окажется более эффективным, вдохновляющим и приведет к желаемому результату.

Некоторые организации пренебрегают этими пунктами. Например, не умеют или не хотят тратить время на формулировку ценностей или не задумываются о том, какую Большую Амбициозную Цель они хотят достичь. Однако опыт показывает, что усилия, вложенные в качественную работу над каждым пунктом стратегии, окупаются сторицей.

## 2. Пять преимуществ наличия стратегии развития

Я выделил пять главных преимуществ наличия программы развития у спортивной организации.

### **Преимущество №1. Руководитель и команда видят конечную цель**

В современном мире очень часто встречаются люди, которые не видят конечную цель своей работы и не понимают, зачем они что-то делают. Получается работа ради работы, процесс без конкретного измеримого результата. В спортивной организации это может выражаться в виде набора в секцию каких-то детей (без четких параметров для будущих спортсменов) или в виде какой-то работы со спонсорами (без четких ожиданий по результату). Пример из обычной жизни – это расположение канализационных люков на одной из улиц в Екатеринбурге. Люки размещены настолько хаотично и так мешают транспорту, что становится понятно, что у работников и их руководителей точно не было понимания конечной цели и стратегии «построить удобную для людей дорогу».

*Чем выше и глобальнее сформулирована цель, тем лучше. У Федерации хоккея цель – это подготовка спортсменов высшей квалификации. Но у ДЮСШ есть и задачи – тактические и стратегические на текущий*

*год, на следующий, на 2—3 года вперед. Например, на каком-то этапе подготовки выиграть чемпионат России. Но самое главное – это подготовить спортсмена для сборной России и команды уровня КХЛ.*  
**Вячеслав Деменьшин**

Ставьте перед командой четкую и понятную цель и рисуйте «путь», «карту», по которой они к этой цели придут.

Таковыми целями могут стать:

1. Воспитать двух олимпийских чемпионов к 2026 году.
2. Победить на трех крупных соревнованиях через три года.
3. Участвовать в чемпионате Европы и занять одно из трех призовых мест в 2017 году.
4. Довести количество занимающихся детей до 4500 к 2018 году.
5. По итогам года стать клубом номер один в области или России.
6. По итогам года стать клубом номер один в России.

Мечтайте, планируйте, ставьте амбициозные цели, не ограничивайте себя!

## **Преимущество №2. Правильно расставленные приоритеты и повышение эффективности работы**

План работ помогает расставить приоритеты и распределить ресурсы. Видя картину целиком, вы эффективно управляете людьми и ресурсами. Пример из жизни: спортсмен, ко-

торый бежит длинную дистанцию, равномерно расходует силы и ускоряется ближе к финишу. Так он увеличивает свои шансы на победу. Спринтер, наоборот, выкладывается с самого начала. Эти же принципы можно применять и в организации своего дела.

Если ваша цель – воспитать олимпийских чемпионов, концентрируйтесь на ней. Нет смысла делать ставку на увеличение загрузки тренеров за счет большего количества занимающихся. Пусть занимающихся будет много, но каждый из них обладает параметрами и качествами будущего олимпийского чемпиона – это касается характера, роста, веса и прочих показателей. Если же ваша цель привить любовь к спорту как можно большему количеству детей, тогда и каждый тренер осознает, что его задача – не только заниматься со «звездочками», но и уделять внимание каждому ребенку независимо от его способностей.

### **Преимущество №3. Знание о своих возможностях и рисках**

При составлении стратегии пропишите узкие и проблемные места организации и затем сделайте все, чтобы снизить риски. Аналогично с возможностями – проведите мозговой штурм с сотрудниками, и вы удивитесь, какое количество доступных ресурсов не использовали раньше. У одного есть знакомые в СМИ, которые могли бы поддержать ваш проект, второй учился в одном классе с успешным биз-

несменом и поддерживает с ним отношения, третий – дальний родственник заместителя областного министра. Качественно проведенный мозговой штурм докажет лучше любого фильма американскую теорию «шести рукопожатий» – у всех есть связи, полезные знакомства, и нужно использовать их для развития своего дела.

#### **Преимущество №4. Видение, как зарабатывать больше денег**

Включите в программу развития систематическую работу с потенциальными спонсорами и партнерами, и вашу деятельность будет гораздо легче монетизировать. Составьте четкий план действий, поставьте перед сотрудниками конкретные цели по количеству контактов и проведенных переговоров со спонсорами. И реализуйте наполеоновские планы.

#### **Преимущество №5. Вдохновение на результат**

Наличие у команды Большой Амбициозной Цели и расставленные приоритеты в работе объединят всех участников и придадут сил преодолевать препятствия.

### **3. Ваша спортивная организация – это бизнес**

Итак, вы – руководитель спортивной федерации, представитель профессионального клуба или детско-юношеской спортивной школы. Или, может быть, у вас частная спортивная школа для любителей, как мой волейбольный клуб «Сетка». Каким бы направлением спорта вы ни занимались, в каком бы формате ни работали (частном или государственном), ваша организация находится на конкурентном рынке, предоставляет клиентам услуги и борется за получение необходимых результатов. А это значит, что ваша спортивная организация – это настоящая компания, а вы – предприниматель! И к вашей компании применимы все рыночные законы и рекомендации.

Очень часто руководителем спортивной организации становится бывший тренер или бывший спортсмен. Чтобы добиться успеха на новом месте, ему необходимы предпринимательская жилка, навыки и компетенции руководителя. Все это можно наработать и натренировать, если вы решите действовать как бизнесмен. Относитесь к спортивной организации как к бизнесу, и это позволит по-новому взглянуть на работу и даст массу идей по развитию.

*К спортивной организации нужно относиться как*

*к компании, которая существует в условиях рынка. То есть как к бизнесу. Как и бизнесмену, руководителю спортивной школы или клуба необходимо знать законы, бюджетные и внебюджетные отношения, уметь управлять подчиненными, выстраивать отношения с родителями и спонсорами, иметь широкий кругозор, быть авторитетом. Этому всему нужно учиться. Не каждый бывший спортсмен или тренер обладает подобными знаниями. Но и человек, пришедший из бизнеса, не имея за плечами спортивного прошлого и не зная нюансов отрасли, тоже не будет хорошим руководителем. В идеале, когда два партнера – спортсмен и бизнесмен – развивают спортивную организацию. Такой сплав – самый лучший.*

***Вячеслав Деменьшин***

В этой книге множество инструментов для развития вашей компании. Наряду со словами «спортивная организация», я будут применять слова «компания», «бизнес», «предприниматель», «бизнесмен», чтобы укрепить в вас новый тип мышления!

## 4. Три этапа разработки стратегии

Итак, вы осознали необходимость активных действий для развития компании и готовы к разработке стратегии. С чего начать? Как организовать этот процесс?

Я выделил три этапа разработки стратегии организации:

1. Аудит организации, ее внешней и внутренней среды, анализ угроз и возможностей.
2. Проектирование организации, описание ее целей и задач, составление плана мероприятий.
3. Внедрение стратегии, определение механизма ее контроля и корректировки.

Ниже я подробнее остановлюсь на каждом этапе.

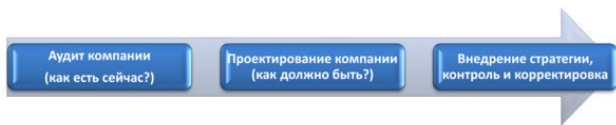


Схема 3. Три этапа разработки стратегии организации

### ЭТАП №1. АУДИТ КОМПАНИИ

Аудит отвечает на вопрос: «Как дела обстоят сейчас?» Это

анализ внешней и внутренней среды, угроз и возможностей.

Для проведения качественного аудита используйте следующие инструменты:

1. Анализ показателей деятельности компании за предыдущий период и сравнение с конкурентами.
2. SWOT-анализ.
3. Диаграмму Ишикавы (или «Рыбью кость»).
4. Метод «5 почему».
5. Мозговой штурм совместно с коллегами и прочие техники.

Каждая из этих методик показывает, как сейчас обстоят дела в бизнесе, выявляет его сильные стороны и проблемные места. Анализ показателей деятельности компании и SWOT-анализ рекомендую делать на каждой стратегической сессии. Остальные инструменты используйте по желанию. Главное, чтобы в результате получилась полная картина организации (или, как мы теперь говорим, компании) и рынка, на котором она функционирует.

Кратко остановимся на каждом из этих инструментов.

### **1. Анализ показателей деятельности спортивной организации**

Эта техника включает следующие параметры:

- количество спортсменов, занимающихся в организации,

в разбивке по категориям (например, дети разных возрастов и взрослые);

- количество наград и призовых мест, полученных спортсменами;
- количество соревнований, в которых принимали участие спортсмены;
- количество и качество партнеров-спонсоров;
- сумму спонсорских взносов;
- размер выручки от членских взносов спортсменов;
- количество проданных на соревнования билетов;
- количество преподавателей-тренеров.

Анализируйте все значимые для вашей компании параметры. Подумайте, какие показатели важны именно для вашей организации. Как правило, они относятся к одному из четырех ключевых блоков:

- сервис и предоставление услуг (в случае спортивной тематики сюда входят, например, победы на соревнованиях);
- финансы (в том числе работа со спонсорами);
- работа с персоналом (тренерами, менеджерами и пр.);
- маркетинг (продвижение услуг).

Проанализируйте не только значение показателя за предыдущий период (месяц, квартал, год), но и его изменение в динамике. Например, какое количество спортсменов в каждой категории занималось у вас в прошлом году и как

эти цифры менялись год от года за предыдущие пять лет.

Там, где это возможно, сравните ваши показатели с показателями конкурентов или аналогичных организаций в другом виде спорта. Сами по себе цифры ничего не говорят – они не плохие и не хорошие. Понять, значим результат или он мог быть лучше, вы можете только в сравнении с чем-то.

### *От слов – к делу*

Выпишите по три ключевых показателя в каждом из четырех блоков. Отметьте, какие периоды вы будете сравнивать (например, 2014/2015/2016 годы) и с кем из конкурентов или смежных организаций соотносить результат.

В результате проведения анализа значимых для организации показателей у вас получится набор таблиц и графиков, которые удобнее всего оформить в виде PowerPoint-презентации. Сделайте слайды наглядными и легко читаемыми (с крупными шрифтами, понятными таблицами, диаграммами и выводами на каждом слайде). Такой формат позволит поделиться информацией с коллегами и быстро ввести их в курс дела.

| Направление работы      | Какие показатели будете рассматривать? | За какой период будете сравнивать показатели? | С кем из конкурентов будете сравнивать показатели? |
|-------------------------|--|---|--|
| Предоставление услуг    |  |   |  |
|                         |  |   |  |
|                         |  |   |  |
| Финансы                 |  |   |  |
|                         |  |   |  |
|                         |  |   |  |
| Работа с персоналом     |  |   |  |
|                         |  |   |  |
|                         |  |   |  |
| Маркетинг и продвижение |  |   |  |
|                         |  |   |  |
|                         |  |   |  |

Схема 4. Таблица для подготовки к анализу ключевых показателей организации

## 2. SWOT-анализ

SWOT расшифровывается как Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (внешние возможности) и Threats (внешние угрозы).

При проведении SWOT-анализа необходимо выписать сильные и слабые стороны организации (в том числе те, которые касаются тренерско-преподавательского состава, работы со спонсорами и попечителями, материально-технической

базы, а также продвижения, рекламы и проведения спортивных мероприятий). А также все внешние возможности и угрозы, которые вы видите (внешние факторы могут относиться к экономической или политической ситуации в стране, конкретной ситуации в отрасли или в вашем виде спорта, различные демографические и научно-технические факторы).

При анализе подумайте о следующих аспектах вашего бизнеса (а вашу спортивную организацию, как мы знаем, можно и нужно рассматривать именно как бизнес):

1. Продукт или услуга (что предлагаете клиентам).
2. Процессы (как осуществляете услугу).
3. Покупатели – потребители (кому продаете услуги и кто ваши клиенты).
4. Каналы распространения услуги (как она доходит до покупателей).
5. Финансы (каковы ваши цены, издержки и инвестиции).
6. Администрирование (как управляете организацией).

По каждому пункту найдите сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. **У вас получилась удобная таблица со списком. Заполните ее прямо сейчас.**

|  |                  |
|--|------------------|
| Внутренние сильные стороны организации | -<br>-<br>-<br>- |
| Внутренние слабые стороны организации  | -<br>-<br>-      |
| Внешние возможности                    | -<br>-<br>-      |
| Внешние угрозы                         | -<br>-<br>-      |

Схема 5. Таблица для подготовки к SWOT-анализу

При составлении списка не приукрашивайте ситуацию, а излагайте как есть. Посмотрите страху в глаза, оцените проблему, и в дальнейшем будет гораздо легче работать с ней.

Рассмотрим примеры.

- **Примеры внутренних сильных сторон организации:** наличие сильной материальной базы, наличие большой базы спортсменов, которые в разное время учились в школе, профессиональный судейский корпус, связи и знакомства руководителя.

- **Примеры внутренних слабых сторон организации:** потребительское отношение родителей, занимаются дети одного пола, отсутствие собственного помещения.

- **Примеры внешних возможностей:** ресурсы родителей, возможность открытия нового направления деятельности.

сти, административные ресурсы.

● **Примеры внешних угроз:** высокая конкуренция между спортивными центрами, демографический провал (мало детей), возможно изменение приоритетов администрации города и снижение уровня финансирования.

Это очень важный пункт – без страха, с холодной головой прописывать угрозы, которые потенциально могут быть или есть. После этого вернитесь к своим сильным сторонам, и станет очевидно, что некоторые из угроз вы способны нивелировать самостоятельно. Например, объективной угрозой для моего волейбольного клуба «Сетка» стал летний сезон, когда многие уезжают в отпуска или просто ленятся ходить на тренировки. Честно скажу, что долгое время я сопротивлялся признать лето угрозой и не менял расписание занятий. Как результат – росли убытки, потому что намеченные тренировки срывались одна за другой из-за того, что клиенты не ходили. Пока я не взял ответственность за формирование новых групп и иного формата привлечения клиентов, терял деньги. Когда признал, что да, лето – это угроза, тут же появились новые идеи. В частности, выездные тренировки и формат пляжного волейбола. И тут же дела пошли в гору.

После составления общего списка подумайте, как с помощью сильных сторон организации использовать внешние возможности и нивелировать (уменьшить) внешние угрозы. А также как минимизировать слабые стороны компании при помощи внешних возможностей.

Сильные и слабые стороны пропишите не только в отношении организации, но и себя самого. Вас ждет много интересных открытий и неожиданных решений. Например, у вас есть сильная сторона – навык знакомиться, договариваться, вести переговоры, но вы слабый администратор и не умеете создавать систему. И у вас есть друг, который силен именно в административной работе. Самое очевидное решение – взять его в партнеры.

Полученные ответы вы можете оформить в удобную таблицу.

|                            | Сильные стороны   | Слабые стороны   |
|----------------------------|---|--|
| <b>Внешние возможности</b> | Как с помощью сильных сторон использовать внешние возможности?<br>-<br>-<br>-<br>-<br>- | Как минимизировать слабые стороны, используя внешние возможности?<br>-<br>-<br>-<br>-<br>-   |
| <b>Внешние угрозы</b>      | Как с помощью сильных сторон преодолеть угрозы внешней среды?<br>-<br>-<br>-<br>-<br>-  | Как угрозы внешней среды вкупе со слабыми сторонами фирмы оказывают негативное воздействие на развитие организации? Как этого избежать?<br>-<br>-<br>-<br>-<br>- |

Схема 6. Таблица для расширенного SWOT-анализа

Сделайте такой подробный и развернутый SWOT-анализ для вашей организации, и часть планов и ключевых проектов

на будущий период станут для вас очевидными.

### 3. Техника «5 почему»

Выпишите перечень ключевых проблем организации и к каждой проблеме пять раз задайте вопрос: «Почему так происходит?» При вдумчивом выполнении на пятом ответе вы придете к корню проблемы, на работу с которым направьте усилия в будущем.

Чаще всего руководитель говорит подчиненному: «Делай так!» Когда приходишь к человеку не с указанием, а с проблемой и вопросом, то решение рождается внутри него самого. А свои решения намного приятнее внедрять в жизнь, чем навязанные. Итак, видите проблему – задайте сотруднику вопрос:

– У нас проблема – наши команды не выигрывают. Как вы думаете, в чем причина?

– Потому что у нас нет своего спортзала.

– А почему?

– Потому что клуб мало зарабатывает и нет денег на покупку помещения.

– Как вы думаете, почему до сих пор у нас нет денег?

– Потому что мало постоянных спонсоров и звезды уходят в другие клубы.

– Почему?

– В клубе нет сильной системы подготовки спортсменов.

– Почему такой системы нет?

– Тренер привык использовать старые методы.

– Почему тренер привык использовать старые методы?

– У него недостаточно опыта и квалификации применять

более совершенную программу тренировок.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.