

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

МЕНЕДЖМЕНТ СПОРТИВНЫХ КОМАНД

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
очной формы обучения группы 05001421
Собрейра Де Соуза Хуан Афонсо

Научный руководитель:
к.э.н., доцент
Прядко С.Н.

БЕЛГОРОД 2018

Оглавление

Введение	4
Глава 1. Спортивные организации как объект менеджмента	6
1.1 Понятие организации, цели и особенности ее функционирования	6
1.2 Классификация методов управления организацией	15
1.3 Модель менеджмента спортивных зарубежных клубов.....	26
Глава 2. Оценка системы управления деятельностью бразильского национального спортивного клуба «Васко-да-Гама».....	35
2.1 Характеристика деятельности бразильского национального спортивного клуба «Васко-да-Гама»	35
«Васко-да-Гама»	35
2.2 Анализ основных показателей деятельности спортивного клуба	46
2.3 Предлагаемые мероприятия по совершенствованию менеджмента спортивного клуба.....	72
Заключение.....	83
Список литературы	85
Приложения.....	88

Введение

Актуальность темы исследования. В «Стратегии развития физической культуры и спорта на период до 2022 года» поставлена очень важная, но в тоже время сложная для выполнения задача по увеличению доли граждан, который систематически занимающихся физической культурой и спортом, употребляют продукты спортивных брендов и следуют за свои команды. На реализацию этой задачи направлены действия не только государственных и общественных, но и коммерческих физкультурно-спортивных организаций.

Успешность в достижении запланированных показателей по количеству, занимающихся физической культурой и спортом в определенной степени, зависит от уровня управленческой деятельности в спортивных организациях. Изучение назревших проблем управления этими организациями объясняется теми переменами, которые произошли в последние годы в социально-экономической жизни страны. Известные перемены породили новые виды физкультурно-спортивных организаций, отличающихся организационно-правовыми характеристиками, формами собственности, разнообразным перечнем и содержанием предоставляемых населению физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг. Это повлекло за собой принципиальные изменения, как в теории управления, так и в реальной управленческой деятельности.

Объект исследования – система управления бразильским национальным спортивным клубом «Васко-да-Гама».

Предмет исследования – социально-экономические отношения, возникающие в процессе управления национальным спортивным клубом.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию системы управления спортивными командами.

Задачи исследования:

- проанализировать особенности разработки и реализации спортивного менеджмента;
- классифицировать методы управления спортивными командами;
- исследовать модель управления международными спортивными командами;
- оценить систему менеджмента бразильского национального спортивного клуба «Васко-да-Гама».
- проанализировать основные показатели деятельности спортивного клуба;
- разработать мероприятия, направленные на повышение эффективности менеджмента спортивного клуба.

Теоретико-методологическая основа исследования. При разработке мероприятий, направленных на повышение эффективности менеджмента спортивных команд нами, были использованы работы следующих авторов:

К.И. Братиков, С.В. Кущенко, В.А. Леднев, И.И. Переверзев, А.В. Починкин, И.В. Солнцев и других авторов.

Эмпирической базой исследования послужили нормативно-правовые документы, информативные ресурсы сети интернет по исследуемой проблематике, результаты авторского исследования.

Методы исследования: системный, функциональный и маркетинговый подходы, аналитический, статистический, графический методы.

Практическая значимость исследования состоит в том, что предлагаемые нами мероприятия могут быть использованы для повышения эффективности менеджмента спортивных команд.

Структура выпускной квалифицированной работы. Работа включает введение, две главы, заключение, список литературы.

Глава 1. Спортивные организации как объект менеджмента

1.1 Понятие организации, цели и особенности ее функционирования

Объектом изучения спортивного менеджмента – одного из отраслевых видов науки управления – являются организации физкультурно-спортивной направленности, выступающие первичным компонентом в системе физической культуры и спорта. В России в 2015 г. таковых насчитывалось около 184 тыс.

Понятие «организация» имеет несколько смысловых значений.

- Организационными являются государственные и частные учреждения, фирмы, объединения, их часть или подразделения;
- Существует понятие *организации* соревнований, митинга, субботника;
- В данном случае слово «организация» означает процесс, в то же время *организация* – это и отдельный вид управления, его функция;

В теории управления в первом смысле этого слова *организация* рассматривается как *группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели*. Другими словами, это двое или больше людей, работающих совместно, стремящихся к общей цели, специализирующихся в выполнении определенных функций. В спорте во многих видах два человека являются командой; от их взаимодействия, поддержки, правильного распределения полномочий зависит успех организации (фигурное катание, парусный спорт, бобслей и др.).

Исходя из приведенных выше определений, можно выделить *3 характерные особенности*, свойственные любой организации независимо от ее размера и сферы деятельности. Это *люди*, не менее двух, *цель* – общая для всех, и фактор, который мобилизует группу для достижения цели и координирует их усилия, – *управление*. Объединение людей в группы оправдано и понятно, т. к. совместные усилия дают больший результат. Но в

этом случае для достижения общих целей люди добровольно отдают часть своих личных свобод и теряют независимость.

Поведенческий аспект важен при рассмотрении роли менеджера в организации и его функций и для понимания того, что в каждой формальной организации существуют неформальные объединения. Группы людей возникают на основе контактов, общих интересов, потребности в общении, более полного удовлетворения своей духовной, эмоциональной и творческой сферы – всего того, что рамки формальных отношений предоставить им не могут. Неформальная организация может иметь свою структуру, лидеров-руководителей, цели и направления деятельности.

Организации имеют различные, часто сложные цели, но, тем не менее, обладают общими *характеристиками и признаками*. К первым относятся:

- использование ресурсов;
- неразрывная связь и зависимость от внешней среды;
- внутренняя среда организации;
- необходимость управления.

В общих чертах цель организаций – преобразование *ресурсов* для достижения результатов. Ресурсы – это *люди* (т. н. человеческие ресурсы), *капитал, материалы, технология и информация*. Преобразование ресурсов в результат легче всего прослеживается в производственных организациях. В сфере физической культуры и спорта также используют все вышеперечисленные виды ресурсов.

Одной из самых значимых характеристик организации является ее *взаимосвязь с внешней средой*. Организация полностью зависит от окружающего мира (внешней среды) как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей и т. д. Под «внешней средой» понимают внешние по отношению к организации силы, которые необходимо учитывать в практической деятельности.

Сюда относятся *экономические условия, правительственные акты и законодательство, потребители и общественные организации (профсоюзы*

и т. п.), конкурирующие организации, система ценностей в обществе, общественные взгляды, традиции, техника и технологии, международная обстановка и др. Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на все то, что происходит внутри организации. Внешние факторы можно разделить на две основные группы – *прямого и косвенного воздействия*.

Факторы прямого воздействия непосредственно влияют на деятельность организации и испытывают, в свою очередь, на себе прямое влияние деятельности организации. К ним следует отнести поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов.

Факторы косвенного воздействия могут не оказывать немедленного воздействия на организацию, но, тем не менее, играют важную роль. К ним следует отнести *состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов, международную обстановку и другие*. Внешняя среда характеризуется следующими чертами: *взаимосвязанностью факторов внешней среды, сложностью внешней среды, подвижностью и неопределенностью среды*.

Организации зависят от факторов внешней среды. Даже самые процветающие компании не могут ничего противопоставить прогрессу в сфере их деятельности, более того, они вынуждены сами активно работать в этом направлении, выискивая для себя новые возможности. Чтобы добиться успеха, руководителю любого уровня приходится держать «руку на пульсе времени».

Подразделения, как и целая организация, представляют собой группы людей, деятельность которых направляется и координируется для достижения общей цели. Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной.

Для успешной работы, например, спортивного клуба деятельность его отдельных подразделений должна быть скоординирована для реализации

главной цели – эффективной подготовки спортсмена (команды) и достижения запланированных результатов в определенные сроки. Без координации усилий всех подразделений эта цель достигнута не будет.

Разделение управленческого труда имеет *две формы*.

Первая – это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т. е. *горизонтальное разделение труда*, которое реализуется через создание подразделений.

Вторая, называемая *вертикальной*, отделяет работу по координированию действий исполнителей.

Зависимость от внешней среды делает организацию открытой системой. Система представляет собой совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную целостность и единство. Выделяют *материальные* и *абстрактные* системы. Первые разделяются на системы неорганической природы (физические, геологические, химические и др.) и живые системы (биологические системы, организмы, популяции, экосистемы); особый класс материальных живых систем – социальные системы (от простейших социальных объединений до социально-экономических структур общества). Абстрактные системы – понятия, гипотезы, теории и др.

Любая организация как открытая система обладает двумя основными свойствами – границами и окружающей средой, а также состоит из отдельных подсистем различных уровней, относительно обособленных и связанных между собой. В свою очередь, подсистема может быть рассмотрена как самостоятельная система. Так, спортивный клуб как открытая система может включать в себя следующие подсистемы: административный аппарат, тренерский состав, обслуживающий или технический персонал, команды спортсменов и т. д., каждая из вышеназванных подсистем, в свою очередь, может быть представлена в виде открытой системы, но уже другого уровня.

Сложнее установить границы системы. Это связано прежде всего с тем, с каких позиций рассматривать деятельность организации. Так, спортивное сооружение, с точки зрения менеджера спортивного клуба, представляет собой систему, границы которой определяются в первую очередь его расположением, составом входящих в него спортивных объектов и вспомогательных помещений, количеством мест для зрителей и т. д. С точки зрения менеджера спортивного сооружения в качестве границ будет выступать необходимость дальнейшего строительства и реконструкции. Все, что выходит за границы системы, является её окружающей средой (внешней средой).

Таким образом, организация как открытая система вступает во взаимоотношения с окружающей средой. Эти взаимоотношения характеризуются по крайней мере тремя понятиями:

- *потребление* (получение сырья и ресурсов из внешней среды);
- *расходы*, связанные с переработкой и трансформацией ресурсов в целях производства товаров и услуг;
- *производство* продукта (товаров и услуг).

Другими словами, любая организация осуществляет три взаимосвязанные процесса: получение сырья и ресурсов из окружающей среды, их переработка (преобразование) в продукт и передача продукта во внешнюю среду. Поскольку организация представляет систему, созданную людьми для решения общих целей, то внутренняя среда в основном является результатом их управленческих решений и действий. Особого внимания руководства требуют *цели, структура, задачи, технология, кадры и организационная культура организации*. Эти факторы – внутренние переменные параметры любой организации.

Цель – конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

Структура организации – логические взаимоотношения уровней управления и функциональных элементов организации (системы), обеспечивающие достижение поставленных целей.

Задачи – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом, в заранее оговоренные сроки. Задачи организации традиционно делятся на 3 категории: это *работа с людьми, предметами, информацией*. Управленческая деятельность – это, в основном, работа с людьми и информацией.

Под *технологией* понимают средство преобразования сырья – будь то люди, информация или физические материалы – в продукты и услуги. *Люди* являются основой любой организации, они создают конечный продукт, от них зависит качество, они формируют культуру организации, ее климат. *Организационная структура* складывается из норм поведения, принципов менеджмента, используемых руководством организации, ее смыслом деятельности. Носителями организационной культуры являются люди.

Составляющими параметрами внутренней среды организации являются ее миссия, цель, организационная структура.

Четко выраженная причина существования организации обозначается как ее *миссия*. Цели вырабатываются для реализации миссии и служат критериями для последующего процесса принятия управленческих решений. Миссия детализирует статус организации, обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных управленческих уровнях. Так, например, основной миссией спортивного клуба может быть удовлетворение потребности общества в подготовке спортсменов. Для ее выполнения руководство должно прежде всего подобрать квалифицированный тренерский состав, создать условия для подготовки атлетов высокого класса, обеспечить процесс их подготовки обслуживающим персоналом.

Выбор миссии находится в прямой зависимости от возможностей организации, её ресурсов, внешних факторов. Опасность для организаций, особенно малых, заключается в выборе слишком сложных миссий. Учитывая, что генеральную цель организации формулирует высшее руководство, их личностные ценности и цели накладывают определенный отпечаток на выбор и формулировку миссии. Общие *цели* формируются на основе миссии организации и определенных ценностей, на которые ориентируется руководство. Эти цели должны обладать рядом *характеристик*, чтобы внести необходимый вклад в успех организации.

Во-первых, они должны быть *конкретными и измеримыми*. В сфере физической культуры и спорта такому требованию отвечают многие составляющие эту деятельность. Количество видов спорта и объем упражнений, динамика количественных и качественных характеристик тренировочного процесса, спортивные результаты, материальное и социальное обеспечение тренеров, спортсменов и т. д.

Во-вторых, цели должны быть *ориентированы во времени*. Цели могут быть долгосрочные (в спорте это, как правило, 4-летний цикл), среднесрочные – от 1 года до 4 лет и краткосрочные – до 1 года.

В-третьих, цель должна быть *достижимой*, чтобы способствовать повышению эффективности организации. Установление цели, которая превышает возможности организации, может привести к катастрофическим последствиям. Так, планирование неоправданно высокого рейтинга для спортивной организации (команды) может привести к блокированию стремлений спортсменов к успеху, и их мотивация значительно снизится.

Достижение главной цели организации невозможно без решения ряда текущих и оперативных целей, которые, как правило, открыто не декларируются. Их формирование предусматривает, *во-первых*, что их совокупность составляет главную цель организации и ни одна из них не вступает с ней в противоречие; *во-вторых*, несмотря на схожесть текущих целей, некоторые из них могут вступать в конфликт друг с другом; *в-*

третьих, решения, которые принимаются для реализации оперативных целей, оказывают влияние на сущность организации и отличают ее от других организаций с подобной же миссией и целью.

Чтобы достичь стоящие перед собой цели, организация должна быть определенным образом структурирована, т. е. иметь *организационную структуру*. Структура является отражением внутренней формы любой системы. Система, между элементами которой установлены связи, обеспечивающие их взаимодействие для достижения поставленной цели, называется *организационной структурой*. Решающим фактором формирования организационной структуры является разделение труда в управлении (вертикальное разделение) и появление функций управления. Структура организации в основном определяется ее стратегией, а поскольку стратегия меняется с течением времени, то может возникнуть необходимость и в соответствующих изменениях в организационных структурах.

Традиционными структурами в современном менеджменте являются: *бюрократическая, функциональная, дивизионная, проектная, матричная, конгломератная* и ряд других. Черты, присущие вышеназванным организационным структурам, нашли свое отражение и в сфере физической культуры и спорта. В теории менеджмента выделяют и другие структуры организаций. Например, к их числу принадлежат *линейная организационная структура*, которая основывается на отношениях «руководитель – подчиненный», и *функциональная организационная структура*, которая характеризуется отсутствием линейных отношений между высшим и низшим уровнем руководства и формированием лишь перекрестных функциональных связей.

При функциональном управлении в линейную структуру входят квалифицированные, знающие конкретные функции и разделы работ специалисты. Так, в спортивной команде – это тренеры, врачи, массажисты, административная группа и т. д. Такая структура разгружает линейных руководителей, помогает более качественно осуществлять процесс

управления. Но вместе с тем функциональная структура снижает роль руководства, т. к. исполнитель получает указания от нескольких руководителей.

Линейно-штабная организационная структура определяется тем, что при руководителях создаются исполнители штабных функций. В таких случаях и штабы, и исполнители подчиняются только вышестоящему руководителю. Характерным примером могут служить различные комитеты (комиссии) по отдельным направлениям деятельности спортивных федераций.

Универсальной организационной структурой является *линейно-функциональная*. Ее суть состоит в том, что постановка целей и распоряительство ресурсами входит в полномочия линейных руководителей (менеджеров), а достижение поставленных целей в рамках выделенных ресурсов возлагается на менеджеров функциональных подразделений. Эта структура широко распространена в настоящее время. Одной из ее модификаций является структура *дивизионного типа*, когда управленческий аппарат структурируется и дифференцируется не по функциям управления, а по выделению самостоятельных отделений в рамках органа управления. Особенностью *дивизионных* структур является формирование внутри каждого отделения собственного функционального аппарата управления, который связан с центральным аппаратом. Так в комплексной спортивной школе общее руководство, распределение финансов, целеполагание осуществляет администрация школы, а управление деятельностью спортивных отделений (гимнастика, спортивные игры и т. п.) осуществляет тренерский состав под руководством старшего тренера или завуча отделения. Этот тип структуры дает возможность всестороннее изучить проблему и принять решение, позволяющее достичь поставленной цели.

Координационные и организационные структуры представляют собой специальные координационные органы, предусматривающие перераспределение функций менеджмента между сложившимися звеньями

аппарата управления в действующей линейно-функциональной структуре (например, Генеральная ассоциация международных спортивных федераций).

Приведенные выше типы организационных структур применяются в системе физической культуры и спорта в различных сочетаниях.

1.2 Классификация методов управления организацией

Нормы трудового права и законодательства регулируют деятельность работников отрасли. Состав работников неоднороден. Это и работники аппарата управления отраслью, и тренеры, учителя физической культуры, преподаватели кафедр физического воспитания вузов, колледжей, и инструкторы-методисты, и работники спортивных сооружений и т. д. Специфика работы и характер труда специалистов физической культуры и спорта создают особенности в правовом регулировании их деятельности.

Понятие «метод» универсально. *Методом* называется *прием или совокупность приемов и действий в какой-либо области деятельности для достижения цели или решения задачи*. Методы, применяемые в управлении, отвечают на вопрос: «Каким образом можно обеспечить достижение цели?». Многообразие управленческих приемов диктует необходимость группировки методов на основе общих признаков. Такими признаками могут быть *характер и сила воздействия*. При этом выделяют методы прямого воздействия – *организационно-распорядительные* и *правовые* (результат их применения можно легко прогнозировать) и методы косвенного воздействия – *социально-психологические* и *экономические* (результат их использования по времени и размерам определить затруднительно).

Не бывает «плохих» или «хороших» методов. Ибо эффект зависит от ситуации, в которой они применяются. В одних условиях наиболее эффективными являются экономические методы, в других – методы социально-психологического воздействия.

Социально-психологические методы управления

Руководитель, прежде чем выносить решения, должен иметь сведения о сути вопроса, о потребностях, интересах людей, характере их взаимоотношений, психологическом климате коллектива, его неформальных лидерах и т. п. Поэтому применение *социально-психологических* методов предусматривает знание основ психологии, необходимой информации, ее анализа. В общественных спортивных организациях социально-психологические методы являются ведущими. Среди стимулирующих факторов трудовой деятельности на первый план выдвигается материальное и моральное поощрение. Наиболее устойчивыми стимулами трудовой деятельности являются:

- содержание и организация труда;
- перспектива роста (возможность продвижения по службе, повышение квалификации);
- ориентация на заработок;
- отношение руководства.

Важное значение для мотивации сотрудников имеет психологическая обстановка в коллективе. Среди наиболее важных факторов, которые способствуют созданию положительного социально-психологического климата в спортивной организации, можно выделить следующие: *стиль поведения руководителя; применяемая шкала поощрений и наказаний; условия труда; обстановка в семье; условия проведения свободного времени.*

Социальные и психологические методы имеют много общего, однако между ними существует и различие. При помощи социальных методов осуществляется управление отношениями в группах и между группами; при помощи психологических – *управление поведением конкретного человека* и межличностными отношениями в группе. При помощи социологических методов в коллективе спортивной организации создается положительный социально-психологический климат и достигается сплоченность коллектива

(команды) путем формирования общей цели, которой может выступать победа в конкретном турнире.

В основе *социальных методов* лежат потребности, интересы, мотивы, цели как отдельного человека, так и группы людей. Социальные методы включают:

- методы повышения социальной активности (проведение различных конкурсов, которые призваны повышать инициативу и творческое отношение к работе, например лучший тренер организации);
- внушение – непосредственное воздействие на волю индивида в сложных, критических ситуациях;
- методы личного примера;
- беседы;
- методы, ориентируемые на изменение отношения персонала к труду (регулярное информирование о ходе выполнения заданий, о проблемах организации, показателях деятельности организации и конкретного работника). В качестве примера может служить аттестация спортивных работников по итогам конкретного периода.

Цель *психологических методов* – создание морально-психологического климата, способствующего активизации деятельности работника и повышения степени удовлетворенности процессом труда в организации. К психологическим методам управления относятся:

- методы комплектования малых групп и коллективов на основе психологической совместимости работников;
 - методы гуманизации труда, направленные на внесение элементов творчества в процесс труда;
 - методы психологического побуждения (мотивации).
- Конкретными примерами могут служить такие методы, как: убеждение, внушение, оказание доверия, личный пример и др.;
- методы профессионального отбора и обучения.

Выбор методов во многом определяется компетентностью руководителя, его организаторскими способностями, знаниями в области социальной психологии.

Конфликт как поле деятельности спортивного менеджера

Изучение конфликтов и конфликтных ситуаций в спортивных коллективах и их разрешение является важным разделом в работе менеджера.

Существует мнение, что конфликт – всегда явление негативное, признак неэффективного управления и его, по возможности, следует избегать. Однако конфликт – это неизбежность, с которой приходится сталкиваться менеджеру, и его нужно уметь использовать во благо организации. Потенциальные причины конфликта – это совместно используемые ресурсы, взаимозависимость заданий, различия в целях, в восприятии и ценностях, плохие коммуникации, а также различия в стиле управления и поведения людей.

Существуют различные определения конфликта, но не все они подчеркивают противоречия, которые принимают форму разногласий при взаимодействии людей. Отсутствие согласия обусловлено наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и т. д. Однако оно, как уже отмечалось, не всегда выражается в форме явного столкновения. В процессе конфликтного взаимодействия его участники получают возможность выражать различные мнения, выявлять больше альтернатив при принятии решения, и именно в этом заключается позитивный смысл конфликта, но это, конечно, не означает, что он всегда носит положительный характер.

Конфликты вызываются в основном группами причин, обусловленными:

а) трудовым процессом;

б) психологическими особенностями и личностным своеобразием людей.

Конфликты могут быть *скрытыми* или *явными*. Спортивный менеджер, прежде чем выносить решения, должен иметь сведения о сути вопроса, о потребностях, интересах людей, характере их взаимоотношений, психологическом климате коллектива, его неформальных лидерах и т. д.

Различают также конструктивные и деструктивные конфликты. Для *конструктивных конфликтов* характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов и разрешение которых выводит организацию на более высокий и эффективный уровень развития.

Деструктивные конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие нездоровые проявления, что приводит к резкому снижению эффективности работы группы или организации.

Существуют 5 основных стилей поведения людей при конфликте:

- приспособление;
- компромисс;
- сотрудничество;
- игнорирование;
- соперничество, или конкуренция.

Психологическая наука выделяет следующие *стадии протекания конфликта*:

- стадия потенциального формирования противоречивых интересов, ценностей, норм;
- перехода потенциального конфликта в реальный, или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;
- конфликтных действий;
- снятия или разрешения конфликта.

В любом конфликте присутствует объект конфликтной ситуации, связанный либо с технологическими и организационными трудностями,

особенностями оплаты труда, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон. Элементом конфликта могут выступать цели, субъективные мотивы его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами. Конфликт предполагает наличие оппонентов, конкретных лиц, являющихся его участниками. В любом конфликте важно отличить непосредственный повод столкновения от подлинных его причин, зачастую скрывааемых.

То значение, которое имеет общение участников конфликтной ситуации для его исхода, делает понятным, почему многие специалисты считают центральным моментом конфликта *переговоры*, в процесс которых уточняется предмет конфликта, выясняются позиции участников, закладываются основы решения конфликтной ситуации. Успешное проведение переговоров может способствовать быстрому и оптимальному разрешению конфликта; напротив, неудачи в их проведении осложняют ситуацию, нагнетают напряженность в отношении сторон.

Организационно-распорядительные, или *административные* методы отличает прямой характер воздействия, т. к. любой распорядительный акт подлежит обязательному выполнению. Основные каналы воздействия: организационная структура, регламентирующие, нормирующие акты различной силы и характера воздействия. Силу и характер воздействия определяет руководитель, исходя из конкретной ситуации. Эти методы управления закрепляют организационные связи и отношения, служат основой управления. Способы воздействия включают: *регламентирование*, *нормирование*, *инструктирование*. *Регламентирование* – это наиболее жесткий метод, т. к. организационные положения обязательны для исполнения. Примером могут служить уставы (ДСО, клубов), положения (о физическом воспитании школьников, соревнований).

Нормирование – это жесткая установка нормативов по верхним и нижним пределам: «от» и «до». Например, нормы выработки (по времени, по качеству работы). Возможно применение комбинированной нормы, которая

содержит два основных компонента: количество занимающихся определенной квалификации и время учебно-тренировочной работы, выделенное на их подготовку.

Наиболее мягкий способ организационного воздействия – *инструктирование*, которое может осуществляться в устной или письменной формах и включает информацию по ознакомлению с работой, объяснение обстановки, задач, трудностей и т. п. Устная форма наиболее оперативна. Письменная (документальная) способствует лучшему контролю. При использовании организационных методов управления необходимо учитывать экономические интересы, потребности работников, их психологические особенности, т. е. организационные методы необходимо применять в комплексе с экономическими и социально-психологическими методами.

1.2.1 Правовые методы управления

В основе применения правовых методов лежат законы, а для их детализации используются подзаконные акты, которые называют еще актами управления. Содержащиеся в них нормы направлены на обеспечение должного поведения участников правовых отношений. Акты управления имеют письменную форму. Они выражают волю органа управления, хотя в них может быть представлена воля как отдельного лица, так и коллектива должностных лиц. Правовые методы управления можно классифицировать по *силе их воздействия* на объекты управления. Акты органов государственной власти регулируют наиболее важные отношения в отрасли.

Во многие российские законы, не имеющие прямого отношения к физической культуре и спорту, тем не менее включены положения, которые ориентированы на эту сферу; например, законы о здравоохранении, образовании и др. Реализация постановлений, законов может проявляться в подзаконных актах различного уровня. Юридические акты органов специальной компетенции (например, Министерства спорта РФ, регионального комитета по физической культуре и спорту) – постановления,

приказы, инструкции регулируют и координируют деятельность спортивных организаций отрасли.

Экономические методы управления

Известно, что физическая культура и спорт как отрасль народного хозяйства представляет собой систему предприятий, учреждений и организаций, осуществляющих деятельность в рамках единого народно-хозяйственного комплекса. В связи с этим следует сказать, что экономика физической культуры и спорта является звеном в общей экономике страны. Спортивные организации можно считать, как важные объект менеджмента.

Среди экономических методов управления в сфере физической культуры и спорта можно выделить несколько основных групп:

- методы экономического воздействия;
- централизованный плановый метод;
- метод кредитования;
- методы финансового анализа деятельности спортивной организации.

Управленческое обследование спортивной организации

Одной из проблем, с которой сталкиваются спортивные организации, – это определение того, обладает ли фирма *внутренними* силами и ресурсами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, а также выявление внутренних слабых сторон, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями. Процесс, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних проблем, называется *управленческим обследованием*. Управленческое обследование представляет собой оценку функциональных зон спортивной организации для определения сильных и слабых сторон. В обследование, как правило, включают пять основных направлений:

- маркетинг;
- финансы (бухгалтерский учет);
- операции (производство);

- человеческие ресурсы;
- культура и образ организации.

Финансовый анализ деятельности спортивной организации

В современных экономических условиях деятельность каждой спортивной организации является предметом внимания обширного круга участников рыночных отношений, заинтересованных в результатах ее функционирования. На основании доступной им отчетно-учетной информации они стремятся оценить финансовое положение спортивной организации. Основным инструментом для этого служит *финансовый анализ*, при помощи которого можно объективно оценить внутренние и внешние отношения анализируемого объекта, а затем по его результатам принять обоснованные решения.

Предметом изучения финансового анализа являются финансовые ресурсы и их потоки. Основной целью – оценка финансового состояния и выявление возможностей эффективного функционирования организации. Главной задачей – эффективное управление финансовыми ресурсами организации. *Финансовый анализ* представляет собой процесс, основанный на изучении данных о финансовом состоянии и результатах деятельности спортивной организации в прошлом с целью оценки перспективы его развития. Главной его задачей является снижение неопределенности, связанной с принятием решений, ориентированных в будущее. Финансовый анализ дает возможность оценить:

- имущественное состояние;
- степень предпринимательского риска;
- достаточность капитала для текущей деятельности и долгосрочных инвестиций;
- потребность в дополнительных источниках финансирования;
- рациональность привлечения заемных средств;
- обоснованность политики распределения и использования прибыли;

- целесообразность выбора инвестиций и др.

В широком смысле финансовый анализ может использоваться:

- как инструмент обоснования краткосрочных и долгосрочных экономических решений, целесообразности инвестиций;
- средство оценки мастерства и качества управления;
- способ прогнозирования будущих результатов.

Необходимость прогнозирования результатов деятельности организаций в будущем, с одной стороны, и усиление фактора неопределенности – с другой, потребовали введения в теорию и практику финансового анализа нового направления – *оценка рисков*. Одновременно с потребностью в обосновании целесообразности инвестиций возникли предпосылки развития анализа дисконтированных денежных потоков. Существенный уровень инфляции сделал необходимым развитие инфляционного анализа, позволяющего оценить влияние инфляции на денежные потоки, финансовые результаты, активы и обязательства.

Основными методами финансового анализа деятельности спортивной организации являются:

- анализ бухгалтерской отчетности;
- горизонтальный анализ;
- вертикальный анализ;
- трендовый анализ;
- расчет финансовых коэффициентов (коэффициенты автономии, маневренности, обеспеченности запасов и затрат собственными источниками формирования, абсолютной ликвидности, ликвидности, покрытия, прогноза банкротства и др.).

Различают внутренний и внешний анализ финансового положения организации. Внутренний анализ осуществляется для нужд управления фирмой. Его цель – обеспечить планомерное поступление денежных средств и разместить собственные и заемные средства таким образом, чтобы создать условия для нормального функционирования фирмы, получения максимума

прибыли и исключения риска банкротства. Внешний анализ осуществляется инвесторами, поставщиками материальных и финансовых ресурсов, контролирующими органами на основе отчетных документов. Его цель – установить возможность выгодно вложить средства, чтобы обеспечить максимум прибыли и исключить риск потери.

Информационной базой для проведения финансового анализа служит бухгалтерская отчетность, т. е. система данных об имущественном и финансовом положении организации и о результатах ее хозяйственной деятельности в отчетном периоде, составляемая на основе данных бухгалтерского учета по установленным формам. Бухгалтерская отчетность организаций, за исключением отчетности бюджетных организаций, а также общественных организаций (объединений) и их структурных подразделений, не осуществляющих предпринимательской деятельности и не имеющих, кроме выбывшего имущества, оборотов по реализации товаров (работ, услуг), состоит из следующих форм:

- бухгалтерский баланс (форма № 1);
- отчет о прибылях и убытках (форма № 2);
- отчет об изменениях капитала (форма № 3);
- отчет о движении денежных средств (форма № 4);
- приложение к бухгалтерскому балансу (форма № 5);
- пояснительная записка;
- аудиторское заключение о достоверности бухгалтерской отчетности (если деятельность организации подлежит обязательному аудиту).

Некоторые организации могут сдавать отчетность не в полном составе. К ним относятся: малые предприятия и некоммерческие организации. Состав годовой бухгалтерской отчетности малых предприятий зависит от того, подлежит ли их деятельность обязательному аудиту. Если организация не обязана проводить аудит бухгалтерской отчетности, то в составе годовой

бухгалтерской отчетности можно представить только бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках.

Финансовый анализ деятельности спортивной организации состоит из следующих составляющих:

1. Общего анализа финансового состояния, позволяющего проследить динамику валюты баланса, структуры активов и пассивов фирмы, имущества, запасов и затрат, сделать общий вывод о финансовом состоянии фирмы.

2. Анализа финансовой устойчивости – определения платежеспособности фирмы.

3. Анализа ликвидности баланса – оценки способности фирмы рассчитываться по своим обязательствам (кредитоспособности).

4. Анализа финансовых коэффициентов, который проводится для выявления изменений финансового состояния фирмы за определенный период.

5. Анализа финансовых результатов – оценки динамики показателей прибыли, рентабельности и деловой активности фирмы.

Под воздействием экономического кризиса может меняться целевая направленность финансового анализа: контрольная функция отступает на второй план, и основной упор делается на переход к обоснованию управленческих и инвестиционных решений, определению направлений возможных вложений капитала и оценке их целесообразности.

1.3 Модель менеджмента спортивных зарубежных клубов

Опыт зарубежных стран свидетельствует, что основной организационной формой менеджмента в физическом воспитании и спорте является спортивный клуб. Причем наряду с популярными клубами профессионального спорта существует много клубов оздоровительной направленности. В Германии - около 86 тысяч клубов, в которых примерно

26 млн. человек заняты более чем 100 различными видами спорта. В США более 15 000, в Финляндии - 600.

Термин «физическая культура» зарубежные авторы не используют. В подавляющем большинстве зарубежных стран распространен термин «фитнесс», означающий физическую подготовленность. Используют также такие термины как «физиклэджюкэйшн» - физвоспитание, «физиклрекриэйшен» - физическое оздоровление, «спорт» - увеселение, забава, развлечение - используют для обозначения различных видов соревновательной деятельности, связанных с результатом. В частности, в США различают следующие виды спортивной деятельности:

- непринужденный спорт (в Европе «спорт для всех»);
- организованный спорт, который включает в себя школьный и студенческий, спорт в клубах, ассоциациях, спорт высших достижений, включая олимпийский (спортивные руководители продолжают его называть любительским);
- профессиональный спорт.

За рубежом редко используют «массовый спорт». Обычно это «спорт для всех» или «рекреационный спорт». Всеми перечисленными видами деятельности занимаются разные люди и различные организации, но всех объединяет одна общая организационная основа - клуб. В странах с рыночной экономикой функционируют такие разновидности клубов спортивно-оздоровительной направленности:

- коммерческие оздоровительные и атлетические клубы;
- частные спортивно-оздоровительные клубы;
- оздоровительные клубы в гостиницах, больших зданиях, парках;
- клубы различных ассоциаций, корпораций, фирм и компаний;
- клубы сердечно-сосудистой реабилитации;
- спортивно-медицинские клубы;
- любительские и профессиональные клубы по разным видам спорта.

Обобщение зарубежного опыта показало, что клубы различают и в зависимости от контингента занимающихся в них: для детей, школьные (оздоровительные, по видам спорта и по интересам), студенческие (оздоровительные и по видам спорта), на предприятиях, фирмах, по месту жительства, в парках, на курортах, при больших поликлиниках и т.д. С экономической точки зрения различают общественные (муниципальные) и частные спортивные клубы.

Общественные финансируют из национальных, провинциальных, муниципальных бюджетов, а в частных клубах работает частный капитал, их деятельность зависит от владельца. Различают коммерческие и некоммерческие спортивные клубы. Основным критерием является возможность извлечения прибыли. Общественные и частные клубы различаются по многим параметрам - целевой направленностью, экономическим механизмом, эффективностью работы.

Таблица 1.3.1- Сравнение между общественным и частным клубом

Общественный клуб	Частный клуб
Содержится на взносы налогоплательщика	Содержится на взносы клиентов
Обслуживает разнообразный контингент	Обслуживает целевые рынки
Качество услуг ниже, цены ниже	Качество услуг выше, цены выше
Принадлежат госучреждениям	Принадлежат частникам
Некоммерческие	Ориентированы на прибыль 10-20%
Строительство оплачивается из налогов населения	Строительство оплачивается из средств владельца или займа
На маркетинг расход не более 3% бюджета	На маркетинг расход 10% более.
Не боятся неудач, т.к. содержатся государством	Должны приносить прибыль или прекратить бизнес

Каждый клуб в соответствии выбирает и учебно-тренировочные программы. Специалисты, изучающие опыт работы зарубежных клубов, отмечают, что в основном программы сориентированы на пожелания

населения в занятиях различными видами спорта. Для этого систематически проводятся социальные опросы.

Американская модель менеджмента в спортивном клубе

В США около 15 тысяч клубов. Это масштабные, большие организации. Уместно рассмотреть типичное устройство такого клуба в Лас-Вегасе (34 тыс. жителей). Территория - 12000 кв.м., 8 тысяч жителей - члены клуба. Руководство осуществляет администрация клуба, директором которой является очень опытный менеджер. Кроме него есть заместитель директора, бухгалтер, менеджер по маркетингу, директор по работе с персоналом. Им помогают 20 руководителей секций, которым в свою очередь подчиняются 175 инструкторов, 50 из которых только штатные. Философия клуба такова: «Мы хотим создать в клубе атмосферу, в которой каждый будет хорошо себя чувствовать».

Скандинавская модель менеджмента в спортивном клубе

В качестве модели рассмотрим обобщенную модель среднестатистического спортклуба Швеции, которую представил генеральный секретарь Шведской конфедерации спорта на международной встрече, посвященной правовым, экономическим и управленческим аспектам клубного движения в 1996 году в г. Сочи. В Швеции 45 тысяч спортивных клубов, в которых занимается каждый 4 житель страны. Клуб создается в любом населенном пункте на добровольной основе. Людей объединяют общие интересы. Для создания клуба необходимы три условия: устав, его руководящий орган - исполнительный комитет, название. Скелетом клуба является устав. Высший орган управления - ежегодное общее собрание его членов. В шведском спортклубе вся работа строится на общественных началах. Стимул - самосовершенствование и общность интересов. Проблема только в подготовке инициативных людей (по мнению шведских специалистов). В Швеции есть как моноклубы, так и мультиклубы. Каждый клуб - одно юридическое лицо, одна финансовая ответственность. В каждом клубе одна схема руководства, которая предполагает три фигуры -

председатель, секретарь, казначей. Председатель - особая личность. Он лидер, вожак, а не чиновник. От него ждут новых идей и здравого смысла, но не отступать при этом от целей и задач, изложенных в уставе. Председатель - главная опора спортклуба. При таком подходе и стиле руководства люди тянутся в клубы.

Немецкая модель менеджмента в спортивном клубе

Спортивными клубами в Германии считаются клубы для занятий спортом невысокого разряда, со средним доходом, то есть клубы для занятий спортом населения в целом (86 тыс. клубов, 26 млн. человек - члены этих клубов).

Принципы оптимальной клубной структуры в Германии таковы:

- целесообразен 1 клуб на 1 тысячу жителей (в среднем);
- в каждом клубе программы для всех возрастов и обоих полов;
- для каждого клуба обязательны программы соревновательных и не соревновательных видов спорта;
- членство в клубах платное (взнос из расчета оплаты в среднем одного часа работы квалифицированного специалиста);
- в клубах культивируются 10 и более основных национальных видов спорта.

Клубы в Германии ежегодно организуют около 10 млн. спортивных мероприятий, около 8 млрд. курсов всевозможных. Одна из составных частей деятельности клуба - подготовка кадров для работы в качестве спортивных руководителей на добровольной основе. В стране насчитывается около 1,4 млн. мужчин и женщин, добровольно работающих председателями, казначеями, судьями, членами президиума и т.д. Их труд оценивался в 3,6 млрд. марок или 2 млрд. долл. Ежегодно они проводят на спортивных площадках или за рабочим столом 185 млн. часов. Безусловно, есть и штатные специалисты, но их число (10 тысяч) слишком мало по сравнению с энтузиастами. Денежных средств клубов на образование, спортивную форму, транспорт, питание и литературу расходуется в пределах 20 млрд. марок.

Немецкие специалисты по менеджменту считают, что клуб как форма организации спортивно-оздоровительной деятельности среди населения наиболее эффективна по следующим причинам:

- ориентирован на интересы населения, широкий выбор видов спорта;
- ориентирован на соревновательную деятельность;
- ориентирован на здоровый образ жизни;
- ориентирован на добровольную работу в области спорта;
- экономически выгоден (стоимость занятий ниже в связи с добровольной работой руководителей).

В Германии многие клубы исходят в своей работе из следующих принципов:

- не существует нежелающих заниматься спортом, существует плохая организация;
- начинающим следует предлагать занятия в упрощенной форме, чтобы первые шаги приносили успех;
- путь в спорт — это почти всегда путь двоих (должен быть кто-то инструктор, друг, родственник - кто пригласит и проводит начинающего).

Помимо философских и организационных установок немецкие общественные клубы придерживаются таких практических принципов:

1. Доступность клуба: услуги предоставляются по доступным ценам.
2. Помимо спорта клуб предоставляет и кампанию. Во время занятий и праздников члены клуба сближаются, клуб становится вторым домом.
3. Занимающиеся могут участвовать в разработке программ.

В отличие от общественных клубов частные клубы в Германии называются студиями. Их насчитывается более 5000 тысяч, из них женских - 550. Фитнесс-студии— это хорошо оборудованные помещения, кроме тренажеров много других видов услуг, приспособления и спецоборудование,

целевые программы для совершенствования разных частей тела, документально оформленные индивидуальные планы тренировок. Эти заведения привлекают клиентов тем, что могут удовлетворить индивидуальные запросы в соответствии с уровнем подготовки клиента. В своей работе студии отходят, зачастую, от общепринятых в спортивной педагогике установок и методик. Одно из преимуществ также в том, что студия облегчает начинающему его первые шаги в спорте. Посещения в свободное для клиента время, занятия по индивидуальному плану способно избежать перегрузок, которые в групповых занятиях нередко неизбежны. Основные клиенты студий - молодежь. 60% в возрасте от 19 до 30. Однако «текучесть» клиентов в студиях больше, чем в общественных клубах. В среднем 40% участников студий выбывают в течение года.

Бразильская (Южноамериканская) модель менеджмента в спортивном клубе

В Бразилии, как и в других странах Южной Америки, таких как Аргентина и Уругвай, модель управления и развития спортивных клубов основана на европейской модели, особенно британской.

Клубы основаны как некоммерческие ассоциации и с целью социального и культурного развития общества и окружающей среды, в которых она осуществляется через различные спортивные и образовательные (воспитательные) мероприятия, а футбол - наиболее подходящий вид спорта.

Клубы, особенно футбольные клубы, имеют прочные связи с их городами и регионами. Как ассоциации, эти клубы управляются в дилетантском стиле, увлечены слабым видением бизнеса и без сильного присутствия спонсоров, инвесторов и владельцев, как это могло бы быть.

В отличие от европейских клубов, которые сегодня применяют модель профессионального управления, полностью разделяющую любительскую и профессиональную деятельность, бразильская (южноамериканская) модель по-прежнему страдает от того, что она не подвергается профессиональной практике и отсутствию корпоративной практики в спортивных организациях.

Бразильское государство мало влияет на развитие спортивных клубов, которые почти исключительно управляются его членами непрофессиональным образом.

В Бразилии существуют несистематические спортивные программы, то есть нет системы, которая планирует развитие профессиональных спортсменов как фундаментальную практику клуба.

По сравнению с другими моделями финансовые ресурсы Бразильского государства по спорту значительно сокращаются. Существует также небольшая оценка высокоэффективного спорта, а политический контроль является второстепенным. Существует также ограниченное сотрудничество между правительственными и неправительственными спортивными учреждениями, а также небольшое количество высокоэффективных инвестиций в инфраструктуру на национальном уровне.

Понимание профессионального спорта как бизнеса высокой экономической эффективности и социального развития страны является очень недавним. В настоящее время некоторые клубы пытаются применять модель корпоративного управления и эффективную административную систему с целью получения финансовой прибыли и хороших спортивных результатов. Наличие американской модели в качестве примера максимизации экономических результатов, а также качества ее клубов и спортсменов.

Перестройка внутренней политики клубов и привлечение специалистов для управления профессиональным спортом — это тенденция развития модели управления клубом в этой конкретной модели, которая представляет собой смесь традиционной европейской модели и современной американской модели.

Финансовый менеджмент зарубежных спортивно-оздоровительных клубов

Как показывает практика, зарубежные клубы нового образца (современные комплексы с множеством развлекательных, образовательных, торговых и деловых услуг, частные, коммерческие) взимают плату с

клиентов на 9-10% больше, и получают доход на 12-15% больше, чем средний клуб. Анализ данных зарубежных исследований показывает, что около 70% коммерческих спортивно-оздоровительных клубов относится к малому бизнесу, так как численность работающих в них менее 100 человек, а размер годового дохода до 3,5 млн. долларов. Однако доход примерно 70% клубов в США составляет менее 1 млн. долларов в год. Основными источниками доходов частных и коммерческих клубов являются:

- членские и вступительные взносы, составляющие до 70% всех поступлений;
- поступления от оплаты за тренировочные программы и консультации;
- доход от оплаты дополнительных и сопутствующих услуг, достигающий в некоторых клубах 30%;
- доход за счет новых членов клуба (клубы обычно работают на 70-80 % своих потенциальных возможностей);
- доход от лицензионной, издательской деятельности;
- поступления от спонсоров и благотворительных фондов.

Средний размер зарплаты персонала в зарубежных клубах колеблется от 17 до 35 тыс. долларов в год. В клубах много почасовиков, оплата которых колеблется от 5 до 8 долларов в час. Клубы открыты по 17 часов в день. Наиболее популярное время с 16.00 до 20.30.

В США владельцы коммерческих клубов в качестве критерия оценки эффективности работы клуба используют соотношение общей годовой прибыли к общей площади комплекса. Для клубов без кортов приняты такие показатели: 30 долл. На кв. фут - «удовлетворительно», 35 - «хорошо», 40 - «отлично». В конце года учитывают количество новых членов. Рост числа членов клуба в год на 6-8% - «удовлетворительно», 8-10% - «хорошо», 10-12% - «отлично».

Глава 2. Оценка системы управления деятельностью бразильского национального спортивного клуба «Васко-да-Гама»

2.1 Характеристика деятельности бразильского национального спортивного клуба «Васко-да-Гама»

«Васко-да-Гама»(порт.*ClubdeRegatasVascodaGama*) — спортивный клуб из города Рио-де-Жанейро в штате Рио в Бразилии, который был основан 21 августа 1898 года (хотя профессиональный футбольный департамент начался 5 ноября 1915 года), португальскими иммигрантами, и он по-прежнему традиционно поддерживается португальской общиной Рио-де-Жанейро. Это один из самых популярных клубов в Бразилии, с более чем 20 миллионов болельщиков (по дани бразильского института статистики DATAFOLHA). Наиболее известными выступлениями своей футбольной команды.

Официальное название клуба — «Гребной клуб «Васко да Гама»». Культивируются также баскетбол, мини-футбол и другие виды спорта. Бразильский футбольный клуб, который в его устав определяет клуб как «спортивную, рекреативную, образовательную, ассистентскую и благотворительную некоммерческую организацию общественного назначения».

Домашний стадион клуба - Сан-Жануарио находится в северном квартале города Рио-де-Жанейро вместимостью 22.000 человека., третий по величине в Рио-де-Жанейро (уступая стадионам «Маракана» и «Нилтон-Сантос»), но в некоторых матчах (особенно в городской дерби «Clássicos») играют в стадионе «Маракана» (80.000 чел.). Официальная форма клуба составляется черной футболкой с белой полосой по диагонали, который содержит крест Христа, черными шортами и черными гетрами.

Клуб назван в честь великого португальского мореплавателя Васко да Гамы, открывшего морской путь в Индию через южную оконечность Африки.

История создания и развития

В конце 19 века гребля была самым важным видом спорта в Рио-де-Жанейро. В это время четверо молодых людей – Энрике Феррейра Монтейру, Луис Антониу Родригиш, Хосе Александр Д'Авелар Родригиш и Мануэль Тейшейра Соуза Жуниор – которые не хотели ехать в город Нитерой грести на лодках клуба «Грагоата», решили основать гребной клуб.

21 августа 1898 года в аудитории «Гальмского драматического общества», состоящей из 62 членов (в основном португальских иммигрантов), родился гребной клуб «Васко-да-Гама».

Вдохновленные празднованием 4-го столетия первого паруса из Европы в Индию, основатели выбрали имя португальского мореплавателя Васко да Гама, чтобы крестить новый клуб.

Футбол был включен только с объединения с клубом «Лузитания», другой городской клуб в основном португальскими иммигрантами.

Начиная с малых лиг, «Васко» стал чемпионом Лиги В в 1922 году и поднялся в Лигу А. В своем первом чемпионате в Лиге А в 1923 году клуб стал чемпионом с командой, сформированной белыми, черными и мулатскими (метисом) игроками разных социальных классов.

Борьба и победа против расизма

Футбол в Бразилии тогда был спортом для элиты и аристократии, и расово разнообразная команда «Васко да Гамы» не успокоила их. В 1924 году клуб оказала давление футбольная ассоциация «Столичная Лига», чтобы запретить некоторым игрокам, которые не считались адекватными для игры в аристократической лиге, особенно потому, что они были черными или мулатами и/или бедными. После того, как «Васко-да-Гама» отказался соблюдать такой запрет, другие большие команды города: «Ботафого», «Фламенго» и «Флуминенсе», среди прочих, создали столичную спортивную ассоциацию «Митрополитская Лига» и запретили клубу «Васко-да-Гама» участвовать, если клуб не выполнял расистские требования.

Бывший президент клуба «Васко-да-Гама», Хосе Аугусто Престес, ответил письмом, которое стало известно в истории Бразилии как «Исторический Ответ» (A Resposta Histórica), который произвел революцию в практике спорта в Бразилии. Через несколько лет барьеры расизма упали. «Васко-да-Гама» привел движение к более инклюзивной футбольной культуре, дальновидной, не используемой городскими лидерами футбола: «Флуминенсе», «Фламенго» и «Ботафого».

Хотя клуб был не первым на поле чернокожих игроков, он был первым, чтобы выиграть лигу с ними, что вызвало запрет «синие воротнички», то есть, рабочий класс играть в футбольной лиге ассоциации ведущих клубов города, что на практике означало запрет негров и бедняков играть.

В 1925 году «Васко-да-Гама» был вновь включен в лигу ассоциации ведущих клубов «Элитная Лига», со своими черными и мулатскими игроками. К 1933 году, когда Футбол стал профессиональным в Бразилии, в большинстве крупных клубов были черные игроки.

Символика

Главным символом клуба является Мальтийский крест. Расширенная эмблема с каравеллой никогда не используется в форме игроков — на чёрной диагональной полосе рядом с сердцем изображается так называемый «Мальтийский крест» (на самом деле — крест Ордена Христа, который был изображён на парусах мореплавателя), а над ним — звёзды, данные команде за различные титулы. Сейчас таких звёзд восемь. Они символизируют четыре победы команды в национальных чемпионатах Бразилии, одна — в «Южноамериканском клубном чемпионате» 1948 года (первый континентальный чемпионат), одна — победа в кубке «Либертадорес Америки», одна — в кубке «Меркосур» и одна — за победу в 1945 году в международном турнире «Земля и Море».

Достижения клуба

Самые значительные спортивные результаты клуба, являются:

- Чемпион чемпионата Бразилии «Лиг Серие А» - 4
- Чемпион чемпионата Бразилии «Лиг Серие Б» - 1
- Чемпион кубка «Бразилия» – 1
- Чемпион чемпионата штата Рио-де-Жанейро «Лиг Кариока»– 24
- Чемпион междуштатная кубка «Рио-Санпаулу» - 3
- Чемпион континентальной кубка «Либертадорес» - 1
- Чемпион южноамериканской кубка «Южная Америка» - 1
- Чемпион чемпионата Америки «Лиг Чемпионов» - 1
- Чемпион континентальной кубка «Меркосур» - 1

Общее сведение финансово-административных деятельности.

Спортивный профессиональный клуб «Васко-да-Гама», основанный 21 августа 1898 года, считающийся общественной полезностью Федеральным законом № 949 от 2 июня 1966 года, является некоммерческим гражданским обществом, базирующимся в городе Рио-де-Жанейро в Бразилии, и характеризуется как спортивный объект рекреационных, социальных, образовательных и благотворительных деятельности.

Для полного соблюдения своих социальных целей, клуб должен продвигать через проведение события:

- Участие в спортивных мероприятиях, в рекреационном или конкурентном режиме, участие в турнирах и чемпионатах, продвигаемых спортивной организацией, с которой прямо или косвенно клуб связан (федерации, ассоциации, лиги, конфедерация и т. д.)
- Практика социальной, образовательной, гражданской помощи, содействия мероприятиям и турнирам. Кроме того, чтобы сделать свою штаб-квартиру доступной для осуществления социальных деятельности.

По состоянию отчета на 31 декабря 2017 года у клуба есть отрицательный капитал приблизительно в 74630 долларов США, превышение обязательств по текущим активам в размере приблизительно 79230 долларов США. В дополнение к дефициту в размере 6155 долларов США, свидетельствующему о необходимости предоставления ресурсов.

Нынешняя администрация стремится минимизировать воздействие на денежный поток. Действия, которые разрабатываются для восстановления экономико-финансового баланса и положения капитала в клубе, а также необходимость создания денежных средств для надлежащего функционирования деятельности клуба.

Основными мерами, которые предлагает клуб для изменения текущей ситуации, являются:

- Переговоры с основными кредиторами и партнерами, для сбора ресурсов по гораздо более выгодной стоимости, чем раньше;
- Были приняты меры существенного сокращения заработной платы на 20% и другие расходы;
- Начало реструктуризации финансовых, юридических, бухгалтерских и маркетинговых отделов;
- Подготовка финансового планирования на следующие годы;
- Моделирование и возобновление партнерской программы для привлечения новых партнеров;
- И сбор кредитов по депозитам юридических лиц.

В целях улучшения уже упомянутой финансовой отчетности администрация наняла четырех известных компаний аудита, бухгалтерского учета, финансового консалтинга для оказания финансовой, институциональной и структурной реструктуризации клуба:

- «Grant Thornton» аутсорсинг;
- «BDO» аудит;
- «ERP-TOTVS» стратегическое планирование;
- «KPMG» бухгалтерский учет и финансовое планирование.

После публикации финансовой отчетности за соблюдение федерального закона № 9615 от 1998 года и применения программы погашения задолженности, называемой «PROFUT», руководство клуба намерено следить за улучшением этих заявлений в соответствии с методами бухгалтерского учета, принятыми в Бразилии.

Представление финансовой отчетности бразильского национального спортивного клуба «Васко Да Гама».

Этап подготовки представления финансовой отчетности.

Финансовая отчетность была подготовлена с учетом практики бухгалтерского учета, принятой в Бразилии, включая заявления, опубликованные комитетом по учетным записям и постановлением Федерального совета бухгалтерского учета № 1429 от 25 января 2013 года, который утвердил профессиональное спортивное предприятие.

1. Подготовка.

Такие заявления были подготовлены с использованием исторической стоимости в качестве основы стоимости, за исключением случаев, когда это применимо для оценки активов по справедливой стоимости. Подготовка финансовой отчетности требует использования определенных критических учетных оценок, а также осуществления решений руководством в процессе применения учетной политики собственного клуба.

2. Валюта работы и презентации.

Денежные активы и обязательства были пересчитаны из бразильского реала в доллары США по курсу валюта на апрель 2018 года. В основном эти балансы происходят в сделках, совершаемых путем покупки или продажи спортсменов за рубежом. В основном для европейского рынка.

3. Денежные средства и их эквиваленты.

Денежные эквиваленты удерживаются для покрытия краткосрочных денежных обязательств, которые составляют менее 90 дней. К ним относятся суммы натурой, банковские депозиты, фиксированный фонд и прямые инвестиции в ликвидность и с низким риском изменения рыночной стоимости.

4. Дебиторской задолженности.

Остаток дебиторской задолженности соответствует сумме присвоенных федерациями прав спортсменов, созданных клубом,

обновленных на основе обменных курсов до декабря 2017 года, когда это применимо. Если срок получения эквивалентен одному году или менее, он классифицируется в оборотных активах. В противном случае он представляется во внеоборотных активах. Резерв по сомнительным счетам регистрируется на основании индивидуальной оценки каждого клуба с задолженностью.

5. Акции.

Запасы отражаются по себестоимости или чистой реализуемой стоимости. Из них выбираются ниже.

6. Прочие текущие и внеоборотные активы.

Они отражаются по реализуемой стоимости, включая, когда это применимо, денежные, обменные и доходные колебания. Будучи классифицированным как оборотные активы, если срок получения эквивалентен на один год или меньше, в противном случае дебиторская задолженность представляется как внеоборотные активы.

7. Судебных депозитария.

Представлены суммами, относящимися к гражданским и трудовым требованиям. Происходят из ситуаций, когда клуб ставит под сомнение легитимность определенных обязательств или действий, поданных против него. По этим запросам, по решению суда или по стратегии руководства суммы, о которых идет речь, могут быть депонированы в суде, не охарактеризовавшая урегулирование обязательств.

8. Основных средств.

Земля и здания отражаются по первоначальной стоимости, относимой на 1 января 2012 года, за вычетом амортизации и накопленных убытков от обесценения на эту дату.

Машины и оборудование, оборудование, мебель и инвентарь, незавершенное строительство и другие основные средства оцениваются по первоначальной стоимости за вычетом амортизации.

9. Нематериальные.

9.1. Профессиональные спортсмены.

Этот пункт включает расходы (бонусы, федеративные и экономические права, когда это применимо, посреднические и финансовые награды среди других) и с наймом профессиональных спортсменов. Амортизация рассчитывается в соответствии с сроком действия договора. Значения, относящиеся к праву использования изображений спортсменов, признаются в нематериальном активе по номинальным значениям, содержащимся в соглашении о присвоении прав на изображение. Амортизация нематериальных активов осуществляется в соответствии с договорным сроком для активной части и платежами, произведенными в соответствии с договором финансового графика.

9.2. Подготовка (Воспитание) спортсменов.

Признанные суммами, непосредственно связанными с обучением спортсменов (проживание, питание, транспорт, образование, одежда, медицинская помощь, техническое и физическое воспитание и т. Д.). Когда спортсмен профессионализирован, расходы переносятся на конкретный счет, называемый «спортсмены, образованные клубом», и амортизируются в результате года для подписания контрактного срока.

9.3. Изображение спортсмена.

Правильные договоры имиджа спортсмена разрешают клубу использовать права на фамилию спортсмена, спортивное прозвище, голос и образ (имидж) профессионального спортсмена по футболу в рекламных кампаниях и интересных событиях. Регистрация происходит на момент вступления в силу обязательства, активная часть амортизируется в соответствии с сроком обязательства и частью ответственности в соответствии с финансовым графиком, установленным между сторонами.

10. Сокращение до возмещаемой стоимости обращения активов по любому резерву, сделанному между нефинансовыми активами.

На дату каждой финансовой отчетности клуб рассматривает, имеются ли доказательства того, что балансовая стоимость актива не будет восстановлена. Если такие доказательства будут идентифицированы, тогда клуб выйдет из возмещаемой стоимости актива.

Возмещаемая стоимость актива больше:

- Справедливая стоимость за вычетом затрат, которые будут включены для ее продажи;
- Ценности использования.

Используемая стоимость (ценности использования) эквивалентна дисконтированным денежным потокам, полученным в результате непрерывного использования актива до конца его срока полезного использования (помня до реализации налога). Когда остаточная балансовая стоимость актива превышает его возмещаемую стоимость, клуб признает уменьшение балансовой стоимости этого актива и любое уменьшение возмещаемой стоимости активов отражается в доходе за год.

11. Займы и финансирование.

Ссуды первоначально признаются по справедливой стоимости после получения актива за вычетом транзакционных издержек. То полученные займы отражаются по амортизированной стоимости, которая представляет собой основную сумму плюс расходы и проценты, пропорциональные периоду.

12. Другие текущие и внеоборотные активы и обязательства.

Они отражаются по их реализуемой стоимости (актив) и по известной или расчетной сумме плюс, когда применимо, связанные с этим расходы и денежные изменения (обязательства).

13. Налоги и взносы.

13.1. Корпоративный подоходный налог (IRPJ) и социальный взнос на прибыль (CSSL).

Поскольку это некоммерческая ассоциация, Клуб пользуется преимуществами освобождение от уплаты федеральных налогов, взимаемых с результата, в соответствии со статьями 167 - 174 Положения о подоходном налоге, утвержденными Декретом № 3000 от 26 марта 1999 года и статьи 195 Федеральной конституции.

13.2. Программа социальной интеграции (PIS).

Поскольку это некоммерческая ассоциация, клуб подчиняется

Выплата взноса в ПИС, рассчитанная на основе заработной платы по курсу 1% в соответствии с Законом 9.532 от 1997 года.

13.3. Вклад в финансирование социального страхования (COFINS).

Поскольку это некоммерческая ассоциация, Клуб пользуется преимуществами освобождение от уплаты COFINS, взимаемых с доходов, связанных с деятельностью в соответствии с Законами № 9.718 от 1998 года и 10.833 от 2003.

13.4. Национальный институт социального обеспечения (INSS).

Клуб собирает квоту работодателя по ставке 4,5%, оплата.

13.5. Клубные налоги на прибыль.

- Программа социальной интеграции (PIS).

В силу того, что вы являетесь некоммерческим клубом, вам нравится

Выплата ПИС, взимаемая с доходов, связанных с ее собственной деятельностью, соответствии с Законами 9,532 / 97 и 10,833 / 03. (1,65% для не самостоятельно).

- Вклад в финансирование социального страхования (COFINS).

В силу того, что вы являетесь некоммерческим клубом, который свободен от выплаты КОФИНОВ, взимаемых с доходов, связанных с собственной деятельностью компании, в соответствии с Законами № 9,718 / 98 и 10,833 / 03. (Ставка 7,60% для не самостоятельно).

- Национальный институт социального обеспечения (INSS).

Клуб для ведения бизнес-команды профессионального футбольного клуба социальное обеспечение вычитается по курсу, соответствующему 5% от валового дохода, благодаря:

а) Спортивных состязаний, в которых он участвует на национальной территории, в любой спортивная модальность, включая международные матчи;

б) В любой форме спонсорства использование товарных знаков рекламы, рекламы и трансляции спортивных мероприятий.

14. Положения.

Положения о налоговых, трудовых и гражданских рисках признаются в качестве прошедшего события, которое породило текущее обязательство, существует вероятность того, что ряд ресурсов и оценки можно будет оценить безопасно.

Построенная стоимость с предоставлением представляет собой наилучшую оценку расчетной стоимости на дату закрытия финансовой отчетности с учетом рисков и неопределенностей, связанных с обязательством.

15. Налоговые и социальные долги профессиональных футбольных организации Бразилии (PROFUT).

PROFUT - модернизация управления и фискальной ответственность программы бразильского футбола относится к партии Федерального закона № 13,155 от 2015 года, связанный с долгами с Федеральным Секретариатом доходов Министерства финансов Бразилии, Прокуратура Национального казначейства и Центральный банк Бразилия и долги, предусмотренные в подразделе 2, в Министерстве труда и занятости. Они пересчитываются в денежном выражении на отчетную дату.

16. Текущие и долгосрочные обязательства.

Текущие обязательства отражаются в известных или оценочных суммах, плюс, когда применимо, соответствующие сборы и денежные

колебания до даты Балансового баланса, если платеж должен быть произведен до одного года. В противном случае кредиторская задолженность представляется как долгосрочные обязательства.

17. Положения о непредвиденных обстоятельствах.

Текущие обязательства отражаются в известных или оценочных суммах, начисляется, когда применимо, сборов и денежных изменений, вплоть до даты баланса, если платеж должен быть произведен в течение периода до одного года. Случай противном случае кредиторская задолженность представляется как долгосрочные обязательства.

2.2 Анализ основных показателей деятельности спортивного клуба

Ситуация клуба

Новое руководство началось в январе 2018 года, очень сложная картина, с наличием многочисленных финансовых требуется немедленное решение и никаких ресурсов в клубной кассе. Фактически, отрицательный баланс составлял менее 300000 долларов США, и в этом месяце (отпуск) не прогнозировалось движение денежных средств. Двумя наиболее серьезными финансовыми проблемами были:

- Клуб задолжал зарплату за месяцы ноября и декабря из 2017 года, 13-я зарплата и бонусы каникул и в общей сложности около 4 миллиона долларов, долг, который вызвал высокую степень неудовлетворенности в профессиональной футбольной команде уже накануне дебюта континентального соревнования «Кубок Либертадорес», против футбольного клуба «Консеписьон», в Чили;
- С компанией, которая обеспечивает авиабилетов и бронирование гостиниц, был долг около 250 000 долларов США. Поскольку контрактный лимит этой задолженности составлял 150 тыс. долл. США, компания не смогла внести необходимые расходы на поездку клуба «Васко-да-Гама» в Чили для вышеупомянутого дебюта на кубок «Либертадорес», если

существенное сокращение этого затрата не было, в связи с необходимостью включить поездку команды в Чили для жизненно важный матч для планирования сезона, и с реальным риском этой панорамы мотивация команды к конфронтации, было принято решение получить в займе в размере 1,5 млн. долларов США завыплата заработной платы за ноябрь 2017 года и частично с компанией, ответственной за покупку авиабилетов и бронирование отеля таким образом, чтобы можно было приобрести авиабилеты и жилье для футбольной команды в стартовом матче кубок «Либертадорес».

Это был единственный кредит, доступный клубу в то время, и был получен в исключительно выгодных финансовых условиях, учитывая описанную ситуацию: 1,2% в месяц и с одной гарантией, уступку дебиторской задолженности, связанную с участием «Васко» в чемпионате штата Рио-де-Жанейро «Кариока» в 2020 году. Естественно, кредитор, учитывая очень тонкое финансовое положение клуба, просил, чтобы по возможности выплата этого займа была выплачена заранее.

В дополнение к нерешенным финансовым проблемам еще одна серьезная управление было трудностью получения достоверной информации от любого природа. В качестве примера не было никакого финансового планирования, нет я нашел в клубе бесчисленное количество документов самого высокого информационной системы департамента футбола не было нескольких контрактов соответствующую информацию.

Кроме того, мы столкнулись с дефолтом с многочисленными поставщиками из-за отсутствия платежей, с предупреждениями о возможности прерывание услуг, предоставляемых клубу, с отсутствием ресурсов доступны. Таким образом, у клуба был дефолт более 80 долларов США долги чисто оперативного характера и, следовательно, поставили под угрозу продолжение операций немедленно и регуляризацию, как-то, в первые дни администрации. В приведенной ниже таблице показано, как приблизительные размеры, характер, приблизительные значения. Стоит

отметить, что это всего лишь цифры, которые можно было знать на основе неустойчивой информационной системы клуба и платежей, сделанных в первый месяц правления, не исключая реальной возможности еще не различить другие долги подобного характера. Такой опрос еще больше прогресса и рассматривается в опубликовании, помня, что позиция ниже была поднята до конца января 2018 года (дата начала управления) в качестве демонстрации, опубликованной с декабря 2017 года.

Таблица 2.2.1- Основные показатели спортивного клуба «Васко-да-Гама»

ДОЛГ	\$ ДОЛЛАРОВ США
Зарплата, дополнительный годовой оклад (13-ая зарплата) и праздничный бонус	4,0 мил.
Юридические соглашения	2,5 мил.
Контракты с юридическими лицами	3,5 мил.
Налоги всех видов	7,0 мил.
Кредит с Бразильской Футбольной Конфедерацией	3,0 мил.
Аренда стадиона «Маракана»	250 тыс.
Примечания дебетования с Федерацией Футбола штата Рио-де-Жанейро	1,5 мил.
Банковский долг	250 тыс.
ИТОГ	22,0 мил.

В дополнение к долгам, которые уже просрочены, понимание тонкой финансовой ситуации клуба, высокий уровень доходы от телевизионного вещания, как клуб степень финансовой зависимости от этой коллекции, которая намного выше, чем наблюдается в других крупных бразильских клубах, при этом этот доход отвечает индивидуально для 80% от общего дохода клуба в 2016 году.

Эта зависимость определяется двумя (двумя) факторами, действующими вместе: значение исторически проведенных клубом в общей сумме, выплаченной компания массовой информации «globo» клубы и отсутствие других доходов клуба, снижается с 2014 года. В результате этой

высокой зависимости любой уровень лишения клуба этих доходов на будущее чрезвычайно финансовый баланс учреждения. И высокая степень доходы от телевизионного вещания в ближайшие годы, в основном в 2018 году, даже больше, чем вышеупомянутые долги по умолчанию, если представляют собой наибольшее финансовое препятствие, с которым сталкивается эта администрация. Следует уровень приверженности этим доходам.

Таблица 2.2.2- Финансовые показатели деятельностью спортивного клуба «Васко-да-Гама»

Финансовый год	Фиксированный доход
2018	92,4%
2019	63,4%
2020	32,4%
2021	18,4%

Это основные переменные, чтобы понять клуб. Теперь важно знать меры, которые мы уже предприняли для начните сталкиваться с этим сценарием.

Действия, принятые

Принятые меры были выбраны в соответствии с стратегическая разработка во время кампании за президента. Учитывая, что основное внимание уделялось началу финансового равновесия, действия, направленные на прозрачности и модернизации управления. Основной фактически принятые меры:

1. Финансовый баланс

- Сокращение примерно на 20% числа сотрудников;
- Пересмотр процентных ставок, выплачиваемых за финансирование и услуги;
- Наем «KPMG», четырех крупных глобальных консалтинговых фирм финансовые, для улучшения краткосрочных и среднесрочных

денежных потоков, обзор лицензионных соглашений, выявление возможностей и немедленной финансовой прибыли и подробное предложение о пересмотре долговых обязательств клуба;

- Нарушение договора мастер-спонсорства с фармакологической компанией «Lasa» для дефолтов финансовая компенсация, с судебным сбором интенсивные переговоры с несколькими компаниями, направленные на спонсорство такого рода;

- Переговоры с итальянской компанией спортивной одеждой «Diadora», которой является поставщик вновь подписанного спортивного инвентаря предыдущей администрацией, улучшить материал, который должен быть доставлен, и, следовательно, более высокий объем продаж;

- Наем одного из самых уважаемых юридических консультационных компаний страны с тем, чтобы дать совету рекомендации по упорядочению задолженности по налогам;

- Встречи с APFUT (орган контроля за соблюдением требований программа рефинансирования налога – PROFUT) для возможного расчета требования этого органа с тем, чтобы исключить возможность жизненно важный платеж по налоговому долгу;

- Встречи для понимания долга с федерацией футбола штат Рио-де-Жанейро;

- Пересмотр займа, заключенного с CBF (Бразильская Конфедерация Футбола);

- Переговоры с каналом телевидения «Globo» для прогнозирования дебиторской задолженности и увеличения понимание соглашения о передаче прав на телевидение сезоны с 2019 по 2024 год, подписанные в 2016 году;

- Опрос, закрытый в последние дни, более чем на 40 миллионов долларов США судебные депозиты и переговоры для оценки возможности немедленного использования этих средств для погашения платежей, связанных с PROFUT;

- Пересмотр процентных ставок по уже заключенным займам;

- Реабилитация программы поддержки клуба «Гигант» с немедленным успехом в привлечении новых членов;
- Сокращение сумм, уплаченных за сдачу профессиональных спортсменов профессионального футбола.

2. Прозрачность

- Наем бухгалтерской фирмы «GrantThornton», 2-й компании аутсорсинга Бразилии для подготовки финансового года;
- Наем внешней аудиторской фирмы «BDO», 5-й компании аудита Бразилии на внешний аудит 2017 и 2018 годов;
- Полная реструктуризация бухгалтерского отдела, включая замена начальника бухгалтерского отдела.

3. Меры по модернизации клубного управления

- Наем компании по разработке систем управления «ERP-TOTVS», крупнейшая Бразильская компания и ссылка на сегмент, для реализации интегрированная система управления для финансового отдела учета, налоговая процедура, закупки и запасы. Впоследствии цель состоит в том, чтобы внедрить эту систему управления во всем клубе;
- Реструктуризация практики и процессов в клубе с обращением особого внимания на реорганизация юридического департамента, переформулировка структуры клуба, профессиональное развитие финансового департамента, переобучение персонала департамента профессиональных спорта, совершенствование информационных систем департамента футбола в дополнение к совершенствованию практики отдела маркетинга.

4. Другие меры

- Многочисленные социальные действия, например реабилитация бывших спортсменов;
- Открытие клуба для прессы и старых идолов, приглашение на участия общественной жизни клуба, демократизация клуба;

- Разблокирование членов, которые были вне социальных сетей клуба;
- Значительные улучшения в помещениях штаб-квартиры;
- Открытие мест для посещения членов.

1. Признание выручки

1.1 Общие положения;

Выручка включает справедливую стоимость вознаграждения, подлежащего получению от торговли спортсменами, лицензирование продуктов, спонсорство среди других. Клуб признает доход можно измерить надежно и, вероятно, льготы будут поступать в Клуб.

Доходы от передачи федеральных прав учитываются в то время, когда контракты подписываются и / или права федерации передаются другому лицу клуб.

1.2 Выручка от механизма солидарности

В связи с получением целевого процента всех оплаченных сумм международные трансферты спортсменов в клуб, которые участвовали в их подготовки, как это предусмотрено в статье 21 Правил трансферов ФИФА с целью воспользоваться учебными клубами и компенсировать их в финансовом отношении.

1.3 Доход с правом на трансляцию игр

Доходы с правом передачи игр учитываются на основе соглашения, заключенные с медиакомпаниями, имеющими такие права и признанных в соответствии с компетенцией мероприятий, связанных с этими контракты.

1.4 Выручка от рекламы (спонсорства)

Привилегированные доходы учитываются на основе договоров, заключенных с соответствующие спонсоры, в соответствии с установленной продолжительностью размещения своего бренда с Клубом.

1.5 Доход от роялти (лицензирование продукта)

Выручка от роялти признается по методу начисления в соответствии с методологией и процентных ставок, определенных в контрактах, заключенных с франшиз.

1.6 Доход от подписки договора с новым игроком (перчатки)

Доход от абонентских бонусов («перчаток») в договоре прав передачи признается, когда:

- Клуб имеет неограниченное право на получение бонуса подписи
- Бонус подписания договора «Перчатки», независимо от исполнения контракта и / или любого действия.
- Производительность, доставка товаров или услуг;
- Назначение исключительности, имеет индивидуальное и релевантное значение для клиента (СМИ) и представляет для клуба значительное событие / доход;
- Присвоение исключительности представляет собой отдельное событие от присвоения прав на трансляцию матчей клуба нет существенной неопределенности в отношении получения;
- Сумма дохода может быть надежно измерена.

1.7 Выручка от федеральных и экономических трансфертов прав

Они учитываются в момент подписания контрактов и / или прав переданы в другой клуб.

Определение результата

Результат определяется в соответствии с принципом начисления. Рецепт не признается, если существует неопределенность в его реализации.

Финансовые доходы

Финансовые доходы признаются «пропорционально умирают» на основе эффективной процентной ставки.

1. Финансовые инструменты

1.1 Финансовые активы задолженность

Непроизводные финансовые активы включены в эту классификацию.

фиксированные или определяемые квитанции, которые не котируются на активном рынке.

Они отражаются в оборотных активах, за исключением, в соответствующих случаях, лиц со сроком погашения чем через 12 месяцев после даты вступления в силу балансовый отчет, который классифицируется как внеоборотные активы. В случае футбольного клуба «Васко да Гама», включают денежные средства и их эквиваленты (примечание 4) и дебиторскую задолженность (примечания 5 и 6).

Оценка возмещаемых финансовых активов

Финансовые активы оцениваются на каждую отчетную дату для идентификации возвратность активов (ухудшение). Эти финансовые активы считаются невозстанавливаемые активы, когда есть объективные доказательства того, что один или несколько события произошли после признания финансового актива и которые отрицательно повлияли на предполагаемый поток будущих инвестиционных денег. Такие доказательства включают историю потерь, индивидуальная ситуация должников, фактические гарантии по долгам и оценка юристов, и считается достаточным для покрытия потенциальных убытков по дебиторской задолженности.

Балансовая стоимость актива уменьшается, и сумма убытка признается в отчет о прибылях и битках. Если в последующий период и могут быть объективно связаны с событие, которое произошло после признания обесценения, например улучшение кредитного рейтинга должника, отмену этого убытка на ранее признанное обесценение признается в заявлении результат.

1.2. Управление финансовыми инструментами и рисками

Клуб ведет операции с финансовыми инструментами. Управление этими инструменты осуществляются посредством оперативных стратегий и внутреннего контроля направленных на обеспечение ликвидности,

рентабельности и безопасности. Клуб не производит никаких спекулятивных, производных или других рискованных активов.

- Клуб представляет следующие риски, связанные с использованием финансовых ресурсов:

- Риск ликвидности; и

- Рыночный риск.

ресурсы:

В приведенной ниже информации представлена информация о воздействии Клубом каждого из вышеупомянутых рисков, цели Клуба, политика и процессы для измерения и управления рисками, а также управление социальными активами.

Структура управления рисками

Руководство несет общую ответственность за создание и контроль структуры управления рисками Клуба, а также отвечает за разработки и мониторинга этих политик.

Были установлены стратегии управления рисками для выявления и анализа рисков, которым подвергается Клуб, определить лимиты и контроль рисков и контролировать риски и соблюдение установленных пределов. Политики и системы регулярно пересматриваются для отражения изменений в рыночных условиях и деятельности Клуба.

Кредитный риск

Кредитный риск — это риск того, что Клуб понесет убытки, связанные с контрагентом в финансовом инструменте из-за их невыполнения с его контрактными обязательствами, в основном обусловленными дебиторской задолженностью Клиенты Клуба и другие финансовые инструменты, как ниже:

Воздействие кредитных рисков

Балансовая стоимость финансовых активов представляет собой максимальную кредитоспособность.

Риск ликвидности

Риск ликвидности — это риск того, что у клуба возникнут трудности с соблюдением обязательства, связанные с его финансовыми обязательствами, которые денежных средств или другого финансового актива. Подход клуба к управлению ликвидностью заключается в том, чтобы обеспечить, насколько это возможно, то, что оно всегда достаточная ликвидность для выполнения своих обязательств по срокам погашения, в условиях, не вызывая неприемлемых потерь или репутацию клуба.

Клуб также контролирует ожидаемый уровень притока денежных средств дебиторская задолженность третьих лиц к получению вместе с ожидаемыми оплачивать поставщикам и другие обязательства.

Рыночный риск

Рыночный риск — это риск того, что изменения рыночных цен, такие как процентные ставки, окажут на результаты клуба или стоимость его активов в финансовые инструменты. Целью управления рыночным риском является контролировать и контролировать риски рыночных рисков, в пределах параметров приемлемым, в то же время улучшая возврат.

Администрация клуба активно контролирует колебания рынка, но не производных финансовых инструментов в качестве формы рыночные риски.

Клуб страдает от прибыли или убытков, возникающих в результате колебаний процентных ставок и обменных курсов по его финансовым активам и обязательствам. В этом смысле рыночные риски связаны с процентными ставками по краткосрочным инвестициям или банковской задолженности с обменными курсами международные операции, связанные с переговорами о правах над спортсменами профессионалы.

Стандарты, интерпретации и изменения в стандартах бухгалтерского учета

Стандарты и интерпретации, выпущенные, но еще не вступившие в силу, до даты выпуска финансовой отчетности клуба раскрыты ниже. Клубнамерен, когда они вступают в силу.

Профессиональное спортивное учреждение (ITG – 2003): 7 декабря 2017 года Совет Федеральное управление бухгалтерии – (CFC) выпустило ITG - 2003 (R1), который заменяет ITG - 2003.

Основные изменения в этом ITG связаны с:

- Значения, связанные с правами на изображение, не составляют нематериальный актив и отражаются в составе прибыли или убытка за период, дал начало;
- Расходы с кандидатом спортсмена должны быть признаны в отчете о прибылях и убытках, не предоставлять условия признания в качестве нематериального актива;
- суммы, классифицированные как нематериальные активы, связанные с расходами, связанными с формированием спортсменам следует расклассифицировать на счет обученных спортсменов в той же группе, что и неосязаемый, когда спортсмен достигает обучения, предназначенного для администрации;
- В случае контракта на уступку обременительного назначения передачи и игры, которые должны были принять часть стоимости контракта в качестве перчатки, премиум или другое подобное наименование, даже если оно не имеет каких-либо обязательств явной производительности, контракт должен быть проанализирован в целом, а должны признаваться в соответствии с режимом начисления в соответствии с условиями пунктов От В48 до В51 в доходе от договора клиента.
- пояснительная записка больше не требуется в случаях получения дохода, на каждого спортсмена, и их соответствующие расходы на переговоры и выпуск, которые должны быть раскрыт процент участия клуба в переговорах;

ITG - 2003 действует в течение годовых периодов, начиная с 2018 года.

2. Критические учетные оценки и суждения

Оценки и бухгалтерские суждения постоянно оцениваются и основаны на историческом опыте и других факторах, включая ожидания событий считается разумным в данных обстоятельствах.

. Оценки и допущения

Основываясь на предположениях, клуб оценивает будущее.по результирующие учетные оценки редко будут такими же, как и соответствующие фактические результаты. Оценки и допущения, представляющие риск с вероятностью возникновения корректировки материала по балансовой стоимости активов и обязательств на следующий финансовый год, рассматриваются ниже:

а) Учет сомнительных счетов

Резерв по сомнительным счетам основан на суждение клуба о его способности взимать все суммы, причитающиеся учитывая первоначальные условия торговой дебиторской задолженности.

б) Предоставление непредвиденных расходов

Администрация Клуба, основываясь на оценке своего адвоката, устанавливает сумму резерва на непредвиденные расходы, которая отражает суммы вероятный отток средств для решения трудовых обязательств, гражданских и налоговых органов.

3. Денежные средства и их эквиваленты

Таблица 2.2.3- Денежные средства спортивного клуба «Васко-да-Гама»(в тыс. долл. США)

	2016	2017
Финансовый резерв	199	126
Банковский перевод	33	428
Финансовые вложения	911	379
Итого	1,143	932

Краткосрочные инвестиции представлены краткосрочными инвестициями фиксированного дохода, который имел среднемесечное вознаграждение в размере 100% от суммы CDI.

*CDI - Межбанковские депозитные сертификаты — это ценные бумаги, выпущенные банками как способ привлечения или использования излишков средств. Созданные в середине 1980-х годов, CDI являются приложениями с 1 рабочим днем с целью улучшения ликвидности конкретного финансового учреждения.

4. Дебиторская задолженность

В дебиторской задолженности клуба включаются всех видов доходов, которые должны быть оплачены клубу в форме спонсорство, процентной ставки, продаже игроков и других.

Все эти виды дебиты имеют большое значение в финансовую деятельность клуба и могут принести влияние в функционировании организации.

Дебиторская задолженность состоит из следующего образа (в долл. США):

Таблица 2.2.4- Дебиторская задолженность спортивного клуба «Васко-да-Гама»

	2016	2017
Федеральный сберегательный банк «Саиха»	864 тыс.	2400 мил.
Футбольный клуб «Манчестер Сити»	-	810 тыс.
Американская компания по производству напитков «AmBev»	427 тыс.	350 тыс.
Футбольный клуб «Мадурейра»	261 тыс.	261 тыс.
Швейная промышленность «SPR»	260 тыс.	260 тыс.
Компания «GST»	140 тыс.	140 тыс.
Футбольный клуб «Спортинг Португал»	90 тыс.	90 тыс.
Агентство «Traffic Talentos Marketing»	90 тыс.	90 тыс.
Другие	481 тыс.	279 тыс.
Резерв по нетто-кредиту	-188 тыс.	-188 тыс.
Итого	2425 мил.	4492 мил.

5. Авансовые платежи

Авансы заключаются в следующем (в тыс. долл. США):

Таблица 2.2.5- Авансовые платежи спортивного клуба «Васко-да-Гама»

	2016	2017
Предоставление поставщикам	315	255
Предоставление сотрудникам	-	102
Продвижение на клубные расходы	-	6
Другие виды авансов	39	-
ИТОГ	354	363

6. Судебные вклады

Таблица 2.2.6- Судебные вклад спортивного клуба «Васко-да-Гама»

	2016	2017
Судебные вклады (*)	-	30900
Судебные вклады	-	30900
Оборотные доходы	-	-
Внеоборотные доходы	-	61800

7. Основные средства спортивного клуба «Васко-да-Гама» представлены таблице 2.2.7 в приложении А.

8.1. Баланса движения капитала

Баланс движения капитала в финансовом отчете профессионального спортивного клуба, как и других видов организация — это структурный элемент платёжного баланса, характеризующий сальдо притока и оттока из страны капиталов, полученных и предоставленных кредитов. Баланс движения капитала отражает основные долгосрочные тенденции международных операций, так как подразумевает повторные выплаты в будущем и таким образом влияет на платёжный баланс в последующие годы или периоды. Баланс движения капитала затрагивает разные виды кредитных и инвестиционных операций, которые могут осуществляться как государственным, так и частным сектором.

Отток капитала отражает перевод денежных средств в другие страны. Он включает следующие виды операций: прямые инвестиции (приобретение и строительство предприятий); портфельные инвестиции (покупка акций, облигаций и других ценных бумаг); приобретение национальными резидентами банковских депозитов в зарубежных банках; предоставление

правительственных займов и кредитов; предоставление кредитов частными национальными структурами.

Приток капитала из-за рубежа включает операции: прямые инвестиции; портфельные инвестиции; приобретение нерезидентами банковских депозитов в национальных банках; предоставление правительственных займов и кредитов; предоставление заёмных ресурсов частными кредиторами.

Таблица 2.2.8-Движение баланса спортивного клуба «Васко-да-Гама»

Расходы	Молодые профессиональные спортсмены	Молодые полупрофессиональные спортсмены	Права на изображение и Федеративные права	Итог
В 31/12/2016г.	4280	14223	-	8503
Корректировки предыдущего года	-4745	-12445	-	17190
Приобретение	3045	1065	9690	3800
Вычитание	-	-155	-	155
В 31/12/2017г.	2580	2688	9690	4958
Амортизация				
В 31/12/2016г.	-1344	-	-	1344
Корректировки предыдущего года	1592	-	-	592
Амортизация В данном году	-1253	-	-3751	2498
Вычитание	-	-	-	
В 31/12/2017г.	-1005	-	-3751	2746
Остаточная балансовая стоимость				
В 31/12/2016г.	3045	14223	-	7268
В 31/12/2017г.	1592	2688	5939	0219

8.2 Состав баланса спортсменаспортивного клуба «Васко-да-Гама» представлена в приложении Б.

В нем приведен список ссылок и участие в федеральных и экономических правах от продажи игроков профессионального футбола, которая является одной из самых важных деятельности клуба, а также можно сравнить как изменилось участие клуба в дальнейшей перепродаже в отчетном периоде (31 декабря 2017 года и 31 декабря 2016 года).

Таблица 2.2.10- Расходы на поставщиков спортивного клуба «Васко-да-Гама»

	2016	2017
Поставщики	9316	9247
Различные кредиторы	8366	9203
Итого	17682	18450
Оборотные значения	17682	18450
Внеоборотные значения	-	-

8. Кредиты и финансирование

Таблица 2.2.11- Кредиты и финансирование спортивного клуба «Васко-да-Гама»

Учреждение	Процентная ставка в месяц	2016	2017.
Компания технических услуг «ARILUCAS»	1%	-	129
Банк «BRADESCO»	1,95%	-	255
Банк «BCV»	1,48%	593	4540
Банк «BICBANCO»	1,74%	-	24
Банк «BMG»	0,7%	2989	4160
Бразильская конфедерация футбола «CBF»	-	3602	3606
Федерация футбола штата Рио-де-Жанейро «FFERJ»	-	1275	2065
Группа средств массовой информации «GLOBO»	-	605	-
Финансовое агентство «LECCA»	2,35%	2938	1717
Другие	-	5618	141

Телекоммуникационная компания «GLOBO»	-	11891	9601
Банк «SAFRA»	1,19%	-	6462
Взаимное финансирование	-	4492	4963
Итого	-		37663

9. Налоги и взносы к оплате

Таблица 2.2.12- Налоги и взносы к оплате спортивного клуба «Васко-да-Гама»

	2016	2017
Трудовой акт	6056	6056
Фонд обеспечения услуг «FGTS»	235	34
Налоги на доходы «IRRF»	379	4400
Платежи в рассрочку	2708	1827
Вклад в социальное обеспечение «INSS»	177	1736
Другие	528	830
Итого	10083	14883

10. Обязательства по труду

Таблица 2.2.13- Кредиты и финансирование спортивного клуба «Васко-да-Гама»

	2016	2017
Зарплата к оплате	1367	3509
Бонус за отдых	1645	1640
Годовая дополнительная зарплата «13-ая зарплата»	1017	1795
Предоставление отпуска	-	264
Погашение задолженности	1677	2372
Другие	-	40
Итого	5706	9620

11. Гражданское и трудовое разбирательство

Таблица 2.2.14- Гражданское и трудовое разбирательство спортивного клуба «Васко-да-Гама»

Вид	2016	2017
Гражданское	5765	4980
Трудовое	2205	2200

Налоговое	16000	16000
Итого	23970	23180
Оборотные значения	4683	3314
Внеоборотные значения	19287	19866

12. Предварительные контракты

Таблица 2.2.15- Предварительные контракты спортивного клуба «Васко-да-Гама»

	2016	2017
Предварительные контракты	9158	9814
Оборотные значения	3858	3883
Внеоборотные значения	5300	5931

13. Прочая кредиторская задолженность

Таблица 2.2.16- Кредиторская задолженность спортивного клуба «Васко-да-Гама»

	2016	2017
Права на изображения (*)	-	10960
Оплата фрилансеров	-	38
Ежемесячная финансовая помощь	-	130
Бонус для спортсмена	-	-
Другие виды платежей	2040	1939
Итого	2040	13067

(*) Договоры о правах на изображение спортсмена, в котором футболист обязуется не принимать никаких предложений о персональном участии в рекламе любых компаний, брендов, товаров, работ, услуг без письменного разрешения клуба. В случае поступления таких предложений футболист обязан: 1) уведомить лицо, от которого поступило предложение, о том, что эксклюзивным обладателем прав на использование имиджа Футболиста является Клуб; 2) уведомить клуб о поступившем предложении". разрешают клубу использовать на имя, спортивное имя, голос и образ профессионального спортсмена футбола в рекламных кампаниях и событиях, представляющих интерес клуба, который имеет право на получение дохода от таких событие. Игрок обязан выполнить работу,

задаваемую клубом с целью привлечения новых клиентов, используя имиджаигроков в рекламной программе клуба. Регистрация договорное обязательство возникает на момент заключения нематериальных активов (см. Примечание 11). Баланс, подлежащий выплат, погашается в соответствии с финансовым графиком, установленным между контролерами и профессиональными спортсменами.

14. Налоговые платежи

Таблица 2.2.17- Налоговые платежи спортивного клуба «Васко-да-Гама»

	2016	2017
Государственная компания по водам и канализации Рио-де-Жанейро «CEDAE»	2046	-
Фонд обеспечения услуг«FGTS»	4883	5680
Центральный банк Бразилии«BACEN»	1460	1460
Трудовое право	4886	4886
Национальный институт социального обеспечения «INSS»	10420	10420
Генеральный прокурор Национального казначейства «PGNE»	14965	14965
Программа социальной интеграции«PIS»	3115	3115
Итого	41775	40526

(*) Суммы, переклассифицированные в прочую кредиторскую задолженность.

15. Чистый операционный доход

В 2016 году «Васко-да- Гама» отпраздновал телевидение, новый контракт передача прав на теле вещание на 2019 год до 2022 года. Краткое изложение условий контракта описано ниже.

В договоре предусмотрены платежи за трансляцию по «Open TV» (Открытое телевидение) и «Pay-per-view» (PPV – плата за просмотр)

Распределение 294 миллиона долларов в год за «Open TV» только за 20 клубы, которые оспаривают серию А. Иными словами, в случае, если

«Васко» понижается до уровня Серия Б, не будет ресурсов, которые будут получены этим способом в том году, в котором сыграет в Серии Б.

40% этой суммы будет распределяться поровну между 20 клубами в Серии А, в результате чего была установлена отдельная квота в размере 22 млн. долларов США.

30% этой суммы будет распределяться в соответствии с характеристиками серии А, и чемпион получит 33 миллиона, а команда, занимающиеся 16-ое место 11,22 миллионов долларов США. Следовательно, если «Васко» понижен в каком-либо чемпионате больше не будут получать ресурсы производительности уже в упражнении. Другая особенность заключается в том, что эта квота будет выплачена только полностью в конце года, в конце бразильского чемпионата.

Таблица 2.2.18-Чистый операционный доход спортивного клуба «Васко-да-Гама»

Валовой доход от профессионального футбола	2016	2017
Право передачи трансляции (*)	44552	26055
Федеральное и экономическое правоотпродажа игроков (**)	-	14886
Продажа билетов	1413	1102
Маркетинговые кампании	3675	5027
Механизм солидарности ФИФА	475	468
Разные доходы	550	1022
Доход от участия в соревнованиях	2981	945
Итого	53646	49505
Валовой доход от социального клуба и любительского спорта	2016	2017
Доход от членства	1508	1502
Доход от активов	683	149
Лицензирование и роялти	102	397
Доход от проекта	1480	-

Доход любительских видов спорта	92	78
Итого	3865	2126
Налоги и взносы	-2336	-1567
Чистый операционный доход	55175	50064

(*). Относится к доходам от прав передачи трансляции матча «Globo», и также необходимо сообщить:

30% этой суммы будет выплачиваться участвующим клубам Серии А, с его участием в общем количестве игр, переданных станцией.

В отношении системы PPV клубы будут иметь право на стоимость, полученную от них участие в продаже пакетов PPV, которые будут получены в результате исследований ежегодно, для применения на 38% валовых чистых продаж телекоммуникационной компании «Globo» с PPV. Кроме того, контракт предусматривает гарантированное минимальное значение для использования в основе расчета годовой квоты, если это больше, чем 38% акций телекоммуникационной компания «GrossSalesGlobo».

«Васко-да-Гама» получил перчатки в размере \$ 60 миллионов без аналога и еще \$ 4 миллионы, но с тем же характером, последние с коллегами, которые будет объяснено ниже.

Первая оценка значений, которые должны быть получены баскским этого нового соглашения составляет приблизительно 55 миллионов долларов США в 2019 году (20 млн. долл. в Open TV и 9 млн. долларов США в PPV) и достигла около 28 миллионов долларов США в 2024 (равное значение в Open TV и 11 млн. долл. В PPV). Эти суммы близкие к 27 млн., превышают 22 млн. долл. США, но в дополнение к большей неопределенности, поскольку количество \$ 20 миллионы не могут быть получены в случае понижения, в отличие от фиксированные значения, применяемые до 2018 года.

Необходимо подчеркнуть некоторые факты и последствия:

1. Крупнейший соперник Клуба должен получать значения выше R \$ 220 миллионов с новым контрактом, который увеличит разницу в сборе с этими с нынешних 70 миллионов долларов США до примерно 120 миллионов

долларов США. Эти значения по-прежнему являются оценками, но представляется неоспоримым, что разница в доходах значительно увеличилось.

2. Наличие договорного прогноза дисконта в размере 4 млн. Руб. Для квот открытого ТВ-клуба, как за 2019 финансовый год, так и за финансовый год от 2020 года, при общей скидке в 8 млн. руб.

3. \$ 4 миллионов перчаток, но с характеристиками кредитов, когда подписания дополнения к вышеупомянутому договору, поскольку оно подразумевает \$ 10 млн. В квотах 2019/2020/2021 и сокращение сумм полученной клуба в размере 10 млн. долларов США за указанный трехлетний период;

4. Таким образом, запланированные квоты были сокращены путем подписания этой добавки с получением 5 млн. долл. США, вместе с авансом полученные по адресу:

- 7 миллиона долларов в 2019 году (4 миллионов авансов, 2,5 миллионов долларов «Перчатки» и сокращение квоты в \$ 1 миллиона);

- 8 млн. в 2020 году (R \$ 11 млн. заранее, R \$ 9 миллионов выплата бонуса подписания договора «перчаток» и сокращение квоты в 4 млн. долл. США);

- 3 млн. долл. США в 2021 году (9 млн. долл. США для бонуса подписания договора «перчаток» и сокращение квоты в \$ 800 тыс.).

(**) Федеральное и экономическое право отпродажи игроков в 2017 финансовом году;

Таблица 2.2.19- Продажа игроков спортивного клуба «Васко-да-Гама» в 2017 году

Игрок	Стоимость в миллионах долларов США	Дата	Примечание
Луан Гарсия	3	Марта 2017 года	Продажа 60% экономических прав

Доуглас Луис	12	Июль 2017 года	Продажа 100% экономических прав
Другие	1	В течение 2017 года	-
Итого	16	-	-

15. Заработная плата, пособия и пособия сотрудникам - профессиональный футбол

Таблица 2.2.20- Расход на заработную плату и разные пособия сотрудникам департамента профессионального футбола спортивного клуба «Васко-да-Гама»

	2016	2017
Зарплата	8022	11770
Правое изображение	2351	1685
Праздничная зарплата	796	1203
Дополнительный годовой оклад (тринадцатая зарплата)	734	938
Медицинская помощь	327	382
Социальные платежи	1355	1650
Индемнитеты	4446	1617
Аренда	-	67
Другие расходы	127	235
Итого	18158	19547

16. Другие расходы и издержки - Профессиональный футбол

Таблица 2.2.21- Другие расходы и издержки департамента профессионального футбола спортивного клуба «Васко-да-Гама»

	2016	2017
Спортивное консультирование	1110	3715
Переговоры об экономических правах спортсменов	1873	4100
Расходы на рекламу	285	155
Прочие расходы и издержки	237	46
Итого	3505	8016

17. Транспортные и другие расходы с конкуренцией - Профессиональный футбол

Ежегодно клуб для реализации своих деятельности тратить значительно сумму своих финансов в обеспечении транспортного сервиса для своих сотрудников, а также спортсменов.

Клуб может сам обеспечить такого вида сервиса или нанимать компании, специализирована в осуществление данного сервиса.

Таблица 2.2.22- Транспортные и другие расходы департамента профессионального футбола спортивного клуба «Васко-да-Гама»

	2016	2017
Федерация	2335	1290
Матчи и поездки	4489	1730
Стадион и другие помещение	741	490
Техническое обслуживание	139	131
Спортивное снаряжение и оборудование	190	124
Транспорт и питание	66	108
Судебные соглашения	2717	-
Оплата союзу спортсменов	-	257
Другие	-	33
Итого	10677	4163

18. Зарплаты, пособия и пособия сотрудникам - Социальный клуб любительские виды спорта

Таблица 2.2.23- Расходы на заработную плату и другие пособия сотрудникам департамента социального клуба и любительских видов спорта спортивного клуба «Васко-да-Гама»

	2016	2017
Зарплата	4250	5225
Правое изображение	60	51
Праздничная зарплата	538	521
Дополнительный годовой оклад (тринадцатая зарплата)	501	475
Медицинская помощь	35	43
Социальные платежи	1068	968

Индemnитеты	759	850
Другие расходы	1704	729
Итого	8915	8862

19. Другие расходы и издержки - Социальный клуб и любительский спорт

Таблица 2.2.24-Другие расходы и издержки департамента социального клуба и любительских видов спорта спортивного клуба «Васко-да-Гама»

	2016	2017
Консалтинговые и консультационные услуги	1421	1001
Переговоры об экономических правах спортсменов	33	42
Рекламные услуги	48	92
Техническое обслуживание	923	953
Концессионные услуги	1287	515
Специальные услуги для членов и болельщиков	417	345
Медицинская помощь	49	21
Другие	235	260
Итого	4413	3229

20. Транспортные и другие расходы с конкуренцией - Социальный клуб и спорт любители

Таблица 2.2.25-Транспортные и другие расходы департамента социального клуба и любительских видов спорта спортивного клуба «Васко-да-Гама»

	2016	2017
Федерация	31	25
Матчи и поездки	655	411
Стадионы другие помещения	-	-
Техническое обслуживание	-	-
Спортивное снаряжение и оборудование	25	135
Транспорт и питание	588	531
Судебные соглашения	824	82
Оплата союзу спортсменов	46	-

Другие	173	211
Итого	2342	1395

21. Прочие операционные доходы (расходы) - Социальный клуб и любительский спорт

Таблица 2.2.26- Прочие операционные расхода департамента социального клуба и любительских видов спорта спортивного клуба «Васко-да-Гама»

	2016	2017
Финансовый денежный поток правительства клуба (i)	-	1086
Различные виды платежей (ii)		419
Итого	-	1505

(i) Это платеж, произведенный с помощью денежного потока правительства клуба без подтверждающей документации.

(ii) Это платеж без доказательств документации держатель.

22. Чистый финансовый результат

Финансовые доходы включают процентный доход, полученный от инвестиций финансовые расходы, прибыль с задолженностью, начисленная по дебиторской задолженности, которые признаются в составе прибыли или убытка. Финансовые расходы включают процентные расходы, пассивную вариацию обмена и денежные колебания по кредитам и которые признаются в составе прибыли или убытка. Валютные операции иностранная валюта признается в начальный доллар США, путем применения с потового обменного курса между валютой функциональной валюты и иностранной валюты, на дату совершения операции, на сумму в иностранной валюте.

2.3 Предлагаемые мероприятия по совершенствованию менеджмента спортивного клуба

Спортивная (физкультурно-спортивная) организация - юридическое лицо независимо от его организационно-правовой формы, осуществляющее деятельность в области физической культуры и спорта в качестве основного вида деятельности. К спортивным организациям нельзя отнести индивидуальных предпринимателей, осуществляющих деятельность в области и спорта в качестве основного вида деятельности (спортивных агентов, спортсменов-профессионалов, тренеров). Спортивные организации могут быть коммерческими организациями, некоммерческими организациями и создаваться в различных организационно-правовых формах, предусмотренных законодательством. Спортивные организации могут быть членами международных спортивных объединений, приобретать права и нести обязанности в соответствии со статусом членов международных спортивных объединений. Функции менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль) имеют свою специфику для спортивных организаций. Планирование осуществляется на многолетний (долгосрочный) период (как правило, на несколько олимпийских циклов), организация деятельности имеет регламентацию по времени проведения спортивных соревнований, мотивация учитывает специфику работы тренеров и спортсменов, контрольные функции осуществляются по специфичным индикаторам, таким как достигнутый спортивный результат. Стратегия развития спортивной организации формируется с учетом следующих видов спортивных организаций: 1. Спортивные федерации – в данном случае формируется стратегия развития вида спорта на долгосрочный период. 2. Профессиональные спортивные лиги – разрабатывают стратегию развития с учетом основного продукта – спортивно- зрелищных мероприятий (чемпионатов, турниров, кубков). 3. Спортивные клубы – стратегия развития спортивных клубов в наибольшей степени соответствует общим подходам стратегического менеджмента. 4. Детско-юношеские спортивные школы – стратегия развития детского спорта учитывает вовлеченность

муниципальных и региональных органов исполнительной власти в детский спорт.

Стратегическое планирование

Стратегическое видение руководства всегда нацелено на восстановление клуба, через девять стратегических приоритетов, описанных в порядке важности в соответствии с нашим пониманием:

1. Исправление отношений с болельщиками и партнерами

По нашему мнению, жизненно важный момент для жизнеспособности клуба. Болельщики клуба «Мы, Васко» является огромным, национальным и страстным, и это принять меры, чтобы позволить клубу увеличить количество и довести болельщика ближе к контакту с васко, несмотря на его национальном уровне.

Предусмотренные стратегические действия:

- Запуск или совершенствование программ членства, частично проведенных в Фан-Члене и с исследованиями для действий уставный член;
- Запуск домов и посольств, филиалы клуба Васко в бразильских городах с более высокой концентрацией поклонников клуба, и уже есть исследования юридическими и маркетинговыми отделами для запуска первого филиал в городе Манаус в регионе Амазонки в 2018 году;
- Поддержка демократических выборов в клубе посредством прямых выборов, существенного увеличения числа членов с правом голоса, исследования по внедрению электронных голосов и перерегистрации с прозрачность в списке участников голосования;
- Руководство признает, что турбулентность, вызванная беспокойством ноябрь 2017 года, а также его последствия по-прежнему ощущались в нынешний политический сценарий клуба, затрудняет принятие эффективных мер к достижению этого стратегического приоритета. Однако мы подтверждаем намерение принять меры в краткосрочной перспективе для возможности для большего политического союза и, прежде всего, стимулировать и количество ассоциаций клуба в 2018 году.

2. Финансовый баланс

Приоритет коррелирует с первым, возможно, это великая «болезнь» клуба и самая большая причина для всех ослабления клуба и изнашивания изображения в течение последних 15 лет.

Предусмотренные стратегические действия:

- Внедрение стратегического планирования, действия, уже изучаемые и будет поддерживаться известной финансовой консультационной фирмой, 2018;
- Создание подразделения контролера, чтобы иметь дело с темами стратегическое значение в реализованной в первой половине этого года;
- Пересмотр долгов, принятие мер и структурированный для совокупности задолженности консультантом «KPMG» еще в первой половине 2018 года;
- Увеличение сбора, уже возникающее при возобновлении, программа поддержки клуба «гигант» с действиями в доходы растут благодаря спонсорству, маркетингу, лицензированию, уставными партнерами и спонсорством всех видов;
- Рационализация затрат, действия, которые уже выполняются с заработной платы, меры по сдерживанию расходов во всех отделах, строгость и контроль при новом найме сотрудников и услуг, среди других действий. Прогнозируется новый пакет акций и затраты в ближайшем будущем. Следует также отметить, что создание комитета по реструктуризации, в котором вице-президенты подразделений с большим контролем за расходами и доходы клуба, и целью которых является изучение и сбор возможностей немедленной финансовой сокращение расходов или увеличение доходов.

3. Конкурентный футбол

Футбол, который всегда был и будет сутью и целью клуба. Однако, учитывая серьезность финансовой ситуации в и который вызывает все виды недомоганий в учреждении, по крайней мере в этом мандата, достижение финансового равновесия, закрепленного в основном подход и поддержка

наших болельщиков, является стратегическим направлением нашего менеджмента. Это никоим образом не означает, что поддержка второгоэтапа скорее прагматическое признание того, что невозможно как клуб, всегда ограничивает себя и затмевает своих соперников за финансовое положение и выявить бренд «Васко Да Гама» в ситуациях, несовместимых с величие своей истории и размер наших поклонников. Основное внимание уделяется корректировке клуба, финансово и структурно, так что следующий комитет руководства может сосредоточиться на введении необходимых инвестиций в поддержания сильной футбольной команды на протяжении веков и любимый в любом соревновании, которое участвует. Однако руководство клуба твердо убеждены в том, что даже с большей финансовое оздоровление клуба, всегда можно представить хорошо обученная, хорошо подготовленная футбольная команда, поддерживаемая современными производительности, мотивации, без проблем из-за задержек в зарплаты и конкурентоспособность. Поэтому стратегические действия:

- Интенсивное использование игроков с нашей базы. Игроки в истории Васко, когда клуб нуждался в них. Конечно, такой процесс должен быть проводимых с учетом интеллекта, чтобы уважать правильное время пребывания спортсменов в техническом и личностном развитии. Считается, что база всегда должна быть центральная ось нашей профессиональной команды, не менее, по крайней мере, 1/3 нашего профессионального персонала. Таким образом, мы твердо убеждены в том, что у нас всегда будет команда с чувством силы и мотивации, совместимой с нашими традиции, то, что наши соперники должны знать очень хорошо, свет результатов в которые всегда получается в основных категориях;

- Приложите все усилия для создания современного учебного центра и совместим с величием клуба для деятельности футбола. Профессиональным или базовым. Это старое желание и желание клуба, прилагая все усилия для обеспечения с первого дня нашего мандата. Необходимость переговоры в этом направлении, чтобы гарантировать право

собственности на землю, которая сделаете это возможным, и, конечно же, рассчитывать на поддержку болельщиков для достижения этой важной цели для клуба.

Стоит отметить что, уже сделано возможным использованием современной тренировочной площадки для подготовки профессиональных футболистов за счет аренды и партнерство с другой организацией спортивного сегмента.

Существующая структура.

- Создание коллегиальных решений для обсуждения и основных решений в футболе, путем создания комитетов по принятию решений;
- Использование современных методов измерения и оптимизации производительности в подготовке наших команд.

4. Современное и профессиональное управление

Понятно, что клуб должен использовать самые передовые методы и использовать высококвалифицированных специалистов для гигантский размер, пропорциональный величии его истории и размеру ее витой, помимо того, что он является основой для экономического и институционального восстановления который является многолетним и что нет никакой инволюции независимо от профиля совета директоров.

Это отвечает, поскольку будет сильное сопротивление структуры административное бремя. Фактически, вместе с финансовым равновесием и прозрачностью, это стратегический приоритет более уместен в начале управления, поскольку он является основой, которая позволит достигать других стратегических действий.

Предусмотренные стратегические действия:

- Внедрение современной интегрированной системы управления, известной в финансовом рынке как erp. Действие уже в полном разгаре с фазой реализация totvserp в основных модулях финансовые, запасы и покупки. Намерение - эта непрерывность этого действия для всего клуба,

делая процессы более надежными и безопасными, с полным хранением информации и рациональным использованием ресурсов клуба;

- Пересмотр административной и управленческой структуры с целью более релевантные решения и оптимизировать ресурсы для основных видов деятельности. Выполнение нескольких действий с единиц и замены профессионалов, которые необходимы дополнительные изменения, которые необходимо внести своевременно, в том числе с помощью специалистов, специализирующихся в данной области;

- Использование квалифицированных клубных специалистов, особенно первый момент, цель которого - совместить техническую компетентность с недорогие обязательства или даже бесплатно для многих ситуации.

- Интенсивное использование профессионалов финансового рынка, которые оказывают неоплачиваемым техническим советникам помощь в реструктуризации финансовый отдел и подобные ситуации происходят в других подразделениях клуба, с акцентом на правовых и социальных отделах;

- Оценка профессионалов клуба. Все профессионалы клуба оцениваются с полным освобождением от руководства. Обеспечить обучение специализированный и карьерный план, который должен быть составлен в сочетании с известной консалтинговой фирме, всем сотрудникам клуба.

- Создание коллегиальных решений в клубе, основные решения, обсуждаемые и никогда не принимаемые одним сотрудником, однако благие намерения и наилучшие. Идея состоит в том, чтобы принять решение более зрелым и уделять больше внимания клубу. С этой целью комитеты для самых разных целей принятия решений, которые наиболее актуальны в этом году.

5. Прозрачность

Стратегический приоритет, который представляет собой концептуальное обязательство для администрации, и которая была предметом крупных инвестиций в эту несмотря на деликатную финансовую ситуацию,

которая показывает, что насколько такая концепция для нашего управления дорога.

Предусмотренные стратегические действия:

- Контракт на внешний аудит для выполнения этой услуги на 2017 и 2018 годы;
- Реструктуризация клубного учета, направленная на получение степени прозрачность и качество в согласных финансовой отчетности с величием клуба;
- Публикация периодических финансовых и бухгалтерских отчетов с целью обеспечить должную прозрачность того, что делает администрация в период для всех заинтересованных сторон. Идея немедленно в бухгалтерии, с подготовкой полугодовые или квартальные отчеты.

6. Непрерывное усиление образа клуба

Несомненно, образ клуба пострадал от износа в последние 15 лет, и это обязательство любой администрации выкупить наш образ институциональной структуры и, как следствие, это один из наших приоритетов стратегическое. На практике у нас есть понимание того, что большая часть образ будет происходить естественным образом с успехом стратегических приоритетов прежде всего, финансовое равновесие, прозрачность и модернизация управления. Однако следует отметить некоторые стратегические действия, которые будет дополнять этот стратегический приоритет, а именно:

История клуба, создание прямого профессионального канала с органами пресса (уже проведенная) и маркетинговые действия, направленные на валоризацию бренда.

7. Оценка акционерного капитала

Концептуально он представляет собой стратегический приоритет любого администрация басков и с нами, это не будет отличаться. В конце концов, поддержание и улучшение условий использования нашей штаб-квартиры является любой менеджер клуба. Подробно оценить имущества

клуба, чтобы выявить недостатки в должны быть решены и должны быть сделаны улучшения и возможности для разведки для эффективного использования. В основном улучшить качества предлагаемых сервиса и услуга партнерам и болельщикам в мероприятиях на стадионе и других зданиях клуба.

8. Расширение коммерческих доходов

Стратегический приоритет, дополняющий уже упомянутый финансового равновесия, который в основном призван помочь сократить нежелательной и высокой зависимости от ресурсов, полученных от присвоения телевизионное вещание. В дополнение к уже запланированному увеличению сбора с членами, спонсирования и маркетинга, стоит упомянуть здесь о нашем намерении поощрять открытие собственных магазинов клуба «Васкода-Гама» по всей Бразилии с целью продажи продуктов клуба и быть контактом самого клуба с его сторонником.

9. Валоризация других видов спорта

«Васко-да-Гама»— это не просто футбол. Оценить славные моменты в других видах спорта, поддерживать спортивные мероприятия. Тем не менее, необходимо привести, на самом деле это обязательно, если найти финансовое положение, которое эти мероприятия должны быть самодостаточными, спонсирование или повышение налоговых льгот. Мы предоставим всю техническую поддержку чтобы получить эту новую панораму, насколько это возможно.

Финансовое планирование

Одно из первых предпринятых действий должно состоять в том, чтобы подготовить ежемесячную оценку денежного потока на следующие три года, чтобы осуществлять реальный контроль над казначейством клуба и предоставлять финансового планирования и совершенствования управления. Эта первая работа должна быть улучшена финансовым департаментом при содействии финансовый совет от консалтинговой фирмы kpmg. Цель состоит в том, чтобы создать точный денежный поток, который будет включен в

качестве процесса totvs в финансовом модуле со среднесрочным (3 года) и долгосрочным (10 лет) потоком, с тем чтобы субсидировать дебаты о стратегическом планировании, которые будут разработаны в этом году.

По нашим предварительным оценкам, которые уже демонстрируют разумный уровень точности, несмотря на слабые места в информационных системах клуба, предполагаемый финансовый дефицит в размере 20 млн. Долл. США в 2018 году и излишки всего лишь в размере 1 млн. Долл. США в 2019 году и 10 млн. Долл. США в 2020 году, уже учитывая повышение эффективности в сборе маркетинга, партнеров и продажу федеральных прав с 2019 года, а также меры по сдерживанию расходов в основные статьи расходов. Стоит отметить, что, чтобы изменить образ клуба, эти финансовые прогнозы также предусматривают интенсивную оплату включая полную разрядку более 20 млн. Долл. США в просроченные текущим руководством.

Таким образом, главная проблема клуба заключается в том, как приравнять большую денежную недостаточность, ожидаемую к 2018 году, что составляет почти 2 миллиона долларов ежемесячного финансового дефицита (с учетом выплаты долгов в размере 20 миллионов долларов США 3 года). То есть это уравнение должно выполняться без компрометации сверх будущей выручки, поскольку некоторая степень ожидания дебиторской задолженности неизбежна, поскольку в ближайшие годы ожидается ожидание финансовых излишков, и, конечно же, следует стремиться к максимальной регулярности распределения дохода в мандате.

Следует помнить, что это финансовое узкое место в 2018 году прямой результат суммы задолженности в размере 20 млн. Долл. США с неотложной оперативной необходимостью и почти полная приверженность доходы от передачи прав на теле вещание в течение года.

Переговоры профессиональных спортсменов необходимы для урегулирования долгов и консолидации клубного бренда как спортивно-образовательной организации в формировании профессиональных спортсменов высокого уровня. Эти ресурсы будут использованы как

приоритет для погашения задолженности с задолженностью с 2017 года в качестве заработной платы, соглашений, прав на изображения, поставщиков и налогов, поскольку долги могут привести к тому, что операционная преемственность будет поставлена под угрозу, предсказуемость будущих оперативных обязательств.

Сумма остаточного финансового дефицита в размере около 18 млн. долл. США все еще предусмотренные для текущего финансового года, должны охватываться всеми следующими действиями:

- Рассрочка платежей по текущим 2017;
- Использование части судебных депозитов для выплаты взносов окончания программа «PROFUT»;
- Увеличение сбора средств с участием членов клуба и фанатиков выше уже запланированной суммы, который действует, поскольку возобновление программа членства под названием «гигант»;
- Ожидаемые доходы за будущие годы, на сумму свыше 10 млн. долл. США с тем, чтобы не
- Финансовые годы лет, подлежащих дисконтированию из сумм, подлежащих полученные в настоящем;
- Внедрение процессов, позволяющих снизить затраты;
- Дополнительное сокращение платной суммы заработной платы;
- Постепенное развертывание более 60 операций с доходами уже обозначенные фирмой «KPMG»;
- Восстановление доходов с лицензиями;
- Обзор текущих контрактов;
- Оптимизация кассовых чеков с лучшими средствами контроля и снижение операционных расходов так называемого игрового дня;
- И значительное увеличение сбора с уставными партнерами.

Несмотря на трудности, возникшие в клубе «васко да гама», у него есть полные условия, чтобы отменить эту панораму, учитывая огромный экономический потенциал, который еще не был должным образом

использован, поскольку в клубе насчитывается около 20 миллионов поклонников по всей Бразилии, что означает огромный рынок потребителей с специфическими спросами, которые необходимо удовлетворять.

Заключение

В современных условиях стадии развития профессионального футбола внедрение системы управления, основанной на принципах организационного управления в клубах, имеет большое значение, так что клуб может получать экономические выгоды от продажи своей продукции на большой рынок потребителей, укрепляя бренд клуба. Кроме того, хорошее управление профессиональным футбольным клубом также позволяет клубу добиться лучших результатов в спортивных соревнованиях, в которых он участвует.

Между тем в Бразилии клубы в целом все еще далеки от реальности европейских футбольных клубов и американских спортивных организаций, которые ежегодно переходят к большему 4 миллиардам долларов.

В частности, спортивный клуб «Васко да Гама» должен оправиться от туманного периода в своей администрации и срочно внедрить систему управления, практикуемую в основном в европейских клубах.

Однако это реальность, которая может быть изменена, учитывая возможности, которые клуб должен способствовать значительным последствиям и наследию в своей деятельности, следовательно, в своих финансах и спортивных результатах.

Поэтому необходимо планировать, чтобы можно было эффективно создать спортивную организацию с качеством и обеспечить наследие в будущем, думая о позитивном воздействии не только с точки зрения экономической прибыли, но также в спортивных сооружениях, подготовке персонала, так что наши лидеры и представители спорта более склонны и готовы к прочным, эффективным и прочным действиям, чтобы трансформировать клуб и поднять бренд этого клуба на спортивном рынке.

В ходе изучения тематики данной работы автором были проведены следующие исследования:

- проанализировать особенности разработки и реализации спортивного менеджмента;
- классифицировать методы управления спортивными командами;
- исследовать модель управления международными спортивными клубами;
- оценить систему менеджмента бразильского национального спортивного клуба «Васко ДаГама».
- проанализировать основные показатели деятельности спортивного клуба;
- разработать мероприятия, направленные на повышение эффективности менеджмента спортивного клуба.

Список литературы

1. Айдар А.К. Новая модель менеджмента спортивным организации в Бразилии. -М: ФГВб 2002.
2. Алексеев, С.В. Спортивный менеджмент. Регулирование организации и проведения физкультурных и спортивных мероприятий: Учебник. / С.В. Алексеев. - М.: Советский спорт, 2015. - 687 с.
Алексеев, С.В. Спортивный менеджмент. Регулирование организации и проведения физкультурных и спортивных мероприятий: Учебник. / С.В. Алексеев. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 687 с.
3. Галкин В.В. Экономика спорта и спортивный бизнес. – М.: Кнорус, 2006.
4. Банников А.М. Управление развитием физической культуры и спорта в субъекте Российской Федерации (на примере Краснодарского края)// Теория и практика физической культуры. – 2002. - № 2. – С. 62-63.
5. Башкирова М.М., Гуськов С.И. Спортивно-оздоровительные клубы: за рубежом. - М.: ВНИИФК, 1994.
6. Братиков К.И. Менеджмент спортивных организаций// Учебное пособие. МФПУ. 2014.
7. Всероссийские спортивные федерации: вчера, сегодня, завтра: Материалы пленарного заседания «круглого стола». – М., 2008. – 54 с.
8. Галкин В.В. Экономика и управление физической культурой и спортом: учебное пособие для вузов . – Ростов н/Д: Феникс, 2006 – 448 с.
9. Галкин В.В. Экономика спорта и спортивный бизнес. Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2006.
10. Джексон Р. Руководство по спортивному администрированию. – Минск: НОК Белоруссии, 2006. – 339 с.
11. Жолдак В.И. Основы менеджмента в спорте и туризме: учебник для общеобразовательных учреждений / РМАТ – Туристский университет. – в 2-х томах. – М.: Советский спорт, 2002.

12. Золотов М.И., Кузин В.В., Кутепов М.Е., Сейранов С.Г. Настольная книга спортивного менеджера: Справочное пособие. – М.: ФОН, 2007. 15
13. Кузьмичева Е.В., Зозуля С.Н., Золотов М.И. Экономика физической культуры и спорта. – М.: Физкультура и спорт, 2008.
14. Кущенко С.В. Спортивный менеджмент как ключевой фактор конкурентоспособности спортивных организаций // Современная конкуренция. – 2008. - №2.
15. Леднев В.А. Индустрия спорта – особая сфера бизнеса и объект управления / Мир современного профессионального спорта, - №10 октябрь 2003 г.
16. Леднев В.А. Кадры для спортивной индустрии // Качество образования. – 2009. - №9.
17. Леднев В.А. Менеджмент в индустрии спорта: сб. ст. Вып. 1. / под ред. В.А. Леднева. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.
18. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами. Издательство: Омега-Л, 2010 г.
19. Макарова Е.А. Профессиональный спорт: государство, менеджмент, право (футбол – бокс – теннис): монография / под общ. ред. д.э.н., проф.академика РАЕН А.В. Орлова . – М.: Изд-во «Палеотип», 2007. – 236 с.
20. Маркетинг спорта / Под ред. Джона Бича и Саймона Чедвика: пер с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 706 с.
21. Муртазина Г.Х. Связи с общественностью в физической культуре, рекреации и спорте: метод. Казания/ Под ред. С.И. Росенко. – СПб.: СПбГУФК им. П.Ф. Лесгафта, 2007. – 54 с.
22. Николсон М, Хойя Р., Смит А., Стюарт Б. Спортивный менеджмент: принципы и применение

23. Переверзин И.И. Менеджмент спортивной организации: учеб. Пособие – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Физкультура и спорт, 2006. Переверзин И.И., Менеджмент спортивной организации, Физкультура и спорт, Москва, 2006.

24. Переверзин, И.И. Менеджмент спортивной организации: Учебное пособие / И.И. Переверзин. - М.: Советский спорт, 2006. - 464 с.

25. Пирес Г. Спортивный менеджмент – Организационное развитие. - М: Апогесдб 2005.

26. Побыванец В.С. Спортивный менеджмент: учеб. Пособие. – М.: Физическая культура, 2009. – 129 с.

27. Починкин А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учеб пособие. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Советский спорт, 2010. – 264 с.

28. Починкин А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учеб пособие. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Советский спорт, 2010. – 264 с.

29. Рохе Ф. Стратегическое планирование в футбольном клубе. – М: Артмед, 2002.

30. Сейхас Т. Менеджмент футбольными проектами. – М: ИБГМ. 2009.

31. Степанова О. Н. Маркетинг в сфере физической культуры и спорта. - 2-е изд. стереотип. - М.: Советский спорт, 2005. - 256 с.

32. Степанова О.Н. Маркетинг в физкультурно-спортивной деятельности. – М.: Советский спорт, 2008.

33. Сухов С.В. Олимпийское движение и международные спортивные организации. Учебное пособие. ММИЭИФП 2005 // www.ebiblio.ru.

34. Томич М. Основы менеджмента в спорте. МАФСИ, 2005.

35. Фетисов В.А., Орлов А.В., Макарова Е.А. Государственное управление в спорте: учебное пособие. – М.: ГОУ ВПО «РЭА им. Г.В. Плеханова», 2010. – 108 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Таблица 2.2.7- Основные средства спортивного клуба «Васко-да-Гама»

Расходы	ем ля	Незавер шенные сооруже ния	Серви сные автом обили	Недвиж имость и улучше ния	Мебель и приспос обления	Другие трансп ортные средст ва	Маши ны и оборуд ование	Компьютерно е оборудо вание	Ит ог
В 31/12/2 016г.	55 02	2 89000	4 6700	9 229	2 63	7 15	9 37	6 1	624 07
Коррек тировк и предыд ущего года	06 58	-	-	1 2446	-	-	-	-	310 4
Прибав ление		-	-	-	5 00	4 0	2 0	9	69
Вычита ние		-	-	-	-	-	-	-	
В 31/12/2 017г.	61 60	2 89000	4 6700	2 1675	2 65	7 02	9 57	7 0	855 29
Амортизация									
В 31/12/2 016г.		-	-	- 1118	- 500	- 41	- 11	- 500	217 0
Коррек тировк и предыд ущего года		-	-	- 5912	-	-	-	-	591 2
Аморти зация В данном году		-	-	- 604	-	- 500	- 1	- 2	110 7
Вычита ние		-	-	-	-	-	-	-	
В 31/12/2 017г		-	-	7 634	- 500	- 541	- 12	5 02	083

Остаточная балансовая стоимость									
В 31/12/2 016г.	55 02	2 89000	4 6700	8 211	2 63	6 55	9 25	6 1	613 17
В 31/12/2 017г.	61 60	2 89000	4 6700	1 4141	2 63	6 60	9 37	6 8	779 29
Годовы е нормы амортиз ации		4 %	4 %	4 %	4 %	4 - 20%	4 - 20%	1 0%	0%

Таблица 2.2.9- Состав баланса спортсмена спортивного клуба «Васко-да-Гама» представлена в

СОСТАВ БАЛАНСА СПОРТСМЕНА		
Ф.И.О. ИГРОКОВ	УЧАСТИЕ В ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРАВАХ (В %)	
	31/12/2016г.	31/12/2017 г.
АЛАН КАРДОЗО	70	70
АНДЕРСОН ЛУИС	100	100
АНДЕРСОН МАРТИНС	0	0
АНДРЕЙ РАМОС	85	85
АНДРЕС РИОС	0	0
АНДРЭС ЛУИС	0	0
АНДРЭС ЭСКОБАР	0	0
АРИЭЛЬ ЕСКУДЕРО	0	80
БРЕНО БОРГЕС	0	0
БРУНО ГАЛЛО	100	0
БРУНО КОЗЕНДЕЙ	70	70
БРУНО СИЛВА	0	0
БРУНО ФЕРРЕЙРА	0	0
ВАГНЕР САНТОС	0	0
ВИКТОР ГОМЭС	0	0
ВИЛЛИАМ БАРБИО	0	0
ВЭЛЛИНГТОН МАРТИНС	0	0
ГАБРИЭЛЬ ФЕЛИКС	100	100
ГИЛБЕРТО МОРАЕС	0	0
ГИЛЬЕРМЕ КОСТА	100	100
ДОУГЛАС ЛУИС	100	0
ЕВАНДЕР ФЕРРЕЙРА	100	100
ЕДЕРСОН АЛВЕС	0	0
ЕДЭР ЛУИС	0	0
ЖАН ИРМЕР	0	0
ЖОАН БОРГЕС	100	100

ЖОМАР ХЕРКУЛАНО	100	100
ЖОРДИ МАРТИНС	100	100
ЖОРЖЕ ЭНРИКЕ	0	0
ЖУЛИО ДОС-САНТОС	100	0
ЖУЛИО СЕЗАР	0	0
КАЙО МОНТЕЙРО	80	80
КЕЛВИН МАТЕУС	0	0
ЛЕАНДРО КОСТА	0	0
ЛОРРАН КИНТАНИЛЬЯ	100	100
ЛУАН ГАРСИА	100	40
ЛУИС ГИЛЬЕРМЕ	0	0
ЛУИС ФАБИАНО	0	0
ЛУКАС РОСША	0	0
МАДСОН САНТОС	100	100
МАРСЕЛО МАТТОС	0	0
МАРТИН СИЛВА	0	0
МАТЕУС ВИТАЛ	100	100
ПАУЛО ВИТОР	100	100
ПАУЛО МАРКОС	0	0
ПАУЛО ЭНРИКЕ	100	100
РАМОН МОТТА	0	0
РАФАЭЛЬ МАРКЕС	0	0
РИКАРДО ГРАЦА	100	100
РОДРИГО БИТТЕНКУРТ	0	0
РОДРИГО КОСТА	0	0
СЕРХИО ДУТРА	0	0
ТАЛЛЕС ЛИМА	100	100
ЭНРИКЕ МИЛАГРЕС	85	85
ЯГО ЛИСБОА	60	60
ЯГО МОРЕЙРА	0	0