

## **Содержание:**

### **Введение**

Актуальность данной курсовой работы состоит в том, что вне зависимости от организационно – правовой формы организации, одна из целей организации это получение прибыли. Ее величина в чистом виде напрямую зависит от соотношения доходов и расходов в финансовом отчете организации. Помимо этого, в современных условиях очень важно от руководителя организации и их сотрудников уметь эффективно управлять организацией, грамотно формировать бюджет организации и просчитывать все возможные положительные и негативные факторы из внешней и внутренней среды во избежание различных трудностей в управлении как коммерческой, так и некоммерческой организации.

Доходы организации являются исходной базой для формирования прибыли организации после выплаты всех предусмотренных налоговым законодательством выплат. В некоммерческой организации, которой в моей курсовой работе является Международная организация футбола (ФИФА), прибыль в соответствии с уставом организации идет на прописанные в статье 2 Устава цели, одной из которых, для примера, является «постоянное совершенствование игры в футбол и ее пропаганда во всемирном масштабе в свете ее объединяющих, воспитательных, культурных и гуманных ценностей, в частности, с помощью детско-юношеских программ и программ развития».<sup>[1]</sup> Соответственно, доход организации является предметом для контроля со стороны руководства организации. Такой контроль означает анализ и дальнейшее планирование показателей финансовой деятельности со стороны финансового отдела.

Целью данной курсовой работы является оценка формирования и распределения доходов предприятия торговли в современных условиях. В процессе достижения поставленной цели был сформирован ряд задач:

- изучить теоретическую основу доходности организации;
- выявить пути повышения доходности организации;
- выявить степень эффективности их использования;

- систематизировать и количественно измерить влияние факторов, влияющих на изменение доходов организации;
- выявить "узкие места" деятельности организации и разработать ряд мероприятий по устранению причин, обусловивших их образование.

Объектом исследования в курсовой работе является методика анализа доходов и расходов в Международной федерации футбола. Дополнительным объектом – разработка рекомендаций для улучшения финансовой деятельности организации на основе SWOT - анализа.

Предметом курсовой работы являются показатели доходов и расходов Международной федерации футбола и факторы, влияющие на нее и перечисленные в SWOT – анализе.

## **Глава 1. Теоретические основы анализа доходов и расходов организации**

### **1.1 Понятие и сущность доходов**

Прежде чем перейти непосредственно к анализу доходов и расходов Международной федерации футбола, нужно разобраться с теоретической частью, в которой будут рассмотрены понятие и сущность доходов и расходов организации, а также теоретическую основу анализа этих двух компонентов.

Что же такое доходы? Существует не одна сотня определений данного явления. По мнению Мерзликиной Е.М и Кокашвили Ж.Н., доход организации – это «полученная экономическая выгода в денежной и в имущественной форме, приводящая к увеличению активов или уменьшению его обязательств, за исключением вкладов собственников за определенный период времени»[\[2\]](#). Также стоит отметить и определение, которое дал Совет по стандартам бухгалтерского учета. Данная организация дала определение понятию «доходы» исходя из понимания другого экономического понятия - прибыль. Это определение в своей работе процитировали Медведева В.Н. и Шавернев А.А. Доходы - это «приток или иное увеличение активов хозяйствующего субъекта и/или погашение кредиторской задолженности, имевшие место в течение отчетного периода как результат

отгрузки или производства товаров, оказания услуг или осуществления иных операций, составляющих основу деятельности субъекта»[3].

Какими бывают доходы организации? Есть различные основания деления доходов организации. Так с целью учета доходы предприятия в зависимости от их характера, условия получения и направлений деятельности подразделяются на доходы от обычных видов деятельности и прочие доходы[4]. Доходами от обычных видов деятельности являются выручка от продажи продукции и товаров и доходы за выполненные работы, оказанные услуги. К прочим поступлениям относятся: операционные доходы, внереализационные доходы и чрезвычайные доходы. Под операционными доходами понимаются такие доходы, получение которых «связано с определенными усилиями организации, или доходы, полученные в результате хозяйственных операций»[5], хотя эти операции и не являются основными в деятельности организации. Это поступления от продажи какого-либо имущества, кроме продукции (товаров), причитающиеся организации проценты, начисленные на суммы предоставленных займов, остатков на счетах в банках; причитающиеся организации дивиденды или доходы на долю в уставных капиталах других организаций. Внереализационными доходами являются такие доходы, получение которых не связано с хозяйственной деятельностью организации и практически не поддается планированию. К ним относятся положительные курсовые разницы по операциям в валюте; излишки товарно-материальных ценностей, выявленные при инвентаризации; штрафы и пени, полученные от контрагентов (или признанные ими) по хозяйственным договорам; суммы кредиторской задолженности по истечении трехлетнего срока исковой давности и т.д. Чрезвычайными доходами считаются поступления, возникающие как последствия чрезвычайных обстоятельств хозяйственной деятельности (стихийного бедствия, пожара, аварии, национализации и т.п.):

страховое возмещение; стоимость материальных ценностей, остающихся от списания непригодных к восстановлению и дальнейшему использованию активов, и т.п.

Сущность такого понятия как доходы для коммерческой или некоммерческой организации заключается в количественном наличии активов за определенный период времени, которая такая организация получила в результате выполнения уставной деятельности такой организацией. Доходы организации являются одним из важных показателей в условиях современной модели мировой рыночной экономики. Рост дохода организации создает финансовую основу для самофинансирования деятельности предприятия. За счет этого показателя

выполняется часть обязательств перед государством, в котором ведет свою деятельность организация, банками и другими предприятиями.

## 1.2 Понятие и сущность расходов

Что такое расходы? В экономической науке существует множество понятий у данной категории. Первое из них является официальным юридическим понятием. Данное понятие устанавливается в Приказе Минфина России от 06.05.1999 N 33н (ред. от 06.04.2015) "Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Расходы организации" ПБУ 10/99". Согласно данному приказу, расходы организации – это «уменьшение экономических выгод в результате выбытия активов или возникновение обязательств, приводящее к уменьшению капитала этой организации, за исключением уменьшения вкладов по решению участников (собственников имущества)»[\[6\]](#). Существуют также понятия, которые дают экономисты. Так, Роберт Н. Энтони и Джеймс Рис под расходами понимают «статью издержек»[\[7\]](#), которые относятся к текущему отчетному периоду. Другое понимание понятию расходы дают Хэндриксен Э.С. и Ван Бред М.Ф. Для данных ученых – экономистов расходы это «использование и потребление товаров и услуг в процессе получения дохода»[\[8\]](#).

Расходы организации можно делить по разным основаниям. Все денежные расходы организации группируются по трем признакам: расходы, связанные с извлечением прибыли; расходы, не связанные с извлечением прибыли; принудительные расходы. Рассмотрим каждую три группы подробнее.

Расходы, связанные с извлечением прибыли, включают в себя затраты на производство и реализацию продукции (работ, услуг) и инвестиции.

Затраты на производство и реализацию продукции (работ, услуг) — это расходы, связанные с созданием товара (работ, услуг), в результате продажи которых предприятие получит финансовый результат в виде прибыли или убытка.

Инвестиции — это капитальные вложения, имеющие целью расширение объемов собственного производства, а также извлечение доходов на финансовых и фондовых рынках.

Расходы, не связанные с извлечением прибыли, это расходы на потребление, социальную поддержку работников, благотворительность и другие гуманитарные

цели. Такие расходы поддерживают общественную репутацию предприятия, способствуют созданию благоприятного социального климата в коллективе и, в конечном итоге, способствуют повышению производительности и качества труда.

Принудительные расходы — это налоги и налоговые платежи, отчисления на социальное страхование, расходы по обязательному личному и имущественному страхованию, созданию обязательных резервов, экономические санкции.

Также существует другая классификация расходов. Ее приводит Никандрова Л. К. Она делит расходы организации в зависимости от характера расходов и от условий осуществления и направлений деятельности организации. Всего два вида расходов: «расходы по обычным видам деятельности и прочие расходы»[\[9\]](#). Под расходами по обычным видам деятельности, согласно данной классификации, понимаются расходы, связанные с производством и реализацией продукции, товаров, выполнением работ и оказанием услуг. Прочие расходы делятся на 3 подвида: операционные, внереализационные и чрезвычайные расходы.

Операционными можно считать такие расходы, без осуществления которых было бы невозможным получение операционных доходов. Это расходы, связанные с приобретением и выбытием реализуемого имущества (кроме продукции); расходы, связанные с участием в уставных капиталах других организаций; проценты, уплачиваемые за полученные организацией кредиты и займы; расходы, связанные с оплатой услуг банков; налоги, уплачиваемые в местный бюджет.

Внереализационные расходы — это расходы, возникновение которых не связано с хозяйственной деятельностью и практически не поддается планированию. Состав данной категории аналогичен с составом такой же категории среди внереализационных доходов.

В составе чрезвычайных расходов отражаются потери от чрезвычайных обстоятельств хозяйственной деятельности (стихийных бедствий, пожаров, аварий, национализации и т.п.).

### **1.3. Значение и методика анализа доходов и расходов организации**

Одно из главных умений эффективного и профессионального менеджера – это уметь анализировать документы, связанные с доходами и расходами организации.

Зная существенные стороны этого процесса, можно выявить слабые места и предпринять соответствующие «меры по предотвращению отрицательных результатов хозяйствования, чем и достигается экономическая эффективность хозяйствования»[\[10\]](#).

Методика анализа доходов и расходов включает прежде всего анализ их структуры и анализ их динамики. При анализе структуры доходов организации, предполагается определить долю отдельных видов доходов от общего количества всех доходов организации. Очень важно, чтобы в доходах преобладала выручка от непосредственной деятельности компании, которая прописана в ее уставе. Анализ динамики доходов подразумевает расчет и оценку темпов роста (и/или прироста) суммы всех доходов и каждого вида дохода в отдельности. При этом важно иметь в виду, что «темпы роста выручки должны быть больше темпов роста совокупных доходов организации»[\[11\]](#).

Также важен для менеджера и умение проводить полноценный анализ доходов и расходов организации. Ко всему вышеперечисленному дополняются следующие задачи:

- расчет удельного веса отдельных доходов в общей их величине и оценку динамики структуры этих показателей в отчетном периоде по сравнению с предыдущим, он же в экономической науке называется «вертикальный анализ»;
- трендовый анализ доходов. Он проводится только при наличии более двух отчетных показателей финансовой отчетности[\[12\]](#).

При анализе доходов и расходов организации учитываются следующие количественные показатели:

1. Абсолютное отклонение: данный показатель рассчитывается по формуле

$$\Delta Д = Д_1 - Д_0,$$

где  $\Delta Д$  - изменение доходов,  $Д_1$  - доходы отчетного периода и  $Д_0$  - доходы базисного периода.

1. Темпы роста доходов: данный показатель рассчитывается по формуле

$$T_{\text{роста}} = Д_1 / Д_0 * 100\%,$$

где все исходные для расчета аналогичны исходным для расчета абсолютного отклонения.

1. Изменение структуры: данный показатель рассчитывается по формуле

$$\Delta У = УД_1 - УД_0,$$

где  $УД_1$  - уровень отчетного периода, а  $УД_0$  - уровень базисного периода.

Анализ структуры расходов – это определение доли отдельных видов расходов в общем их объеме. Анализ динамики расходов – это расчет и оценка темпов роста (прироста) всех расходов и отдельных их видов. Важно, чтобы темпы роста расходов были меньше темпов роста совокупных доходов организации. Это будет свидетельствовать об увеличении прибыли организации.

Основные задачи анализа расходов предприятия – «изучение уровня и структуры расходов в отчетном периоде, уровней и структур расходов в отчетном и предыдущем периодах (или в отчетном периоде и аналогичном периоде предыдущего года), оценка структурной динамики расходов и выяснение ее причин»[\[13\]](#).

Методика комплексного анализа расходов предприятия аналогична методике анализа доходов. При анализе структуры расходов определяют доли каждого из видов расходов в общем их объеме. Анализируя динамику расходов, необходимо рассчитать и оценить темпы роста (и/или прироста) всех расходов и отдельных их видов. При этом важно, чтобы темпы роста расходов были меньше темпов роста совокупных доходов организации, поскольку это будет свидетельствовать о росте прибыли организации. При нормальных условиях расходы по обычным видам деятельности представляют собой основной вид расходов предприятия, имеющий наибольший удельный вес в общей величине расходов.

Заключительным этапом анализа доходов и расходов является их сопоставительный анализ. Превышение доходов над расходами означает положительный финансовый результат, а превышение расходов над доходами будет свидетельствовать об отрицательном финансовом результате. Стабильное, устойчивое превышение доходов над расходами обеспечит высокое качество прибыли организации и тем самым обеспечит ее развитие и реализацию стратегических целей. В ходе сопоставительного анализа также определяют долю расходов в доходах, долю полной себестоимости реализованной продукции в выручке (долю расходов по обычным видам деятельности в доходах от обычных

видов деятельности).

Таким образом, информация, получаемая в ходе анализа доходов и расходов организации, служит базисом для проведения дальнейшего исследования финансовых результатов ее деятельности. Последующий анализ должен быть направлен на оценку влияния сложившейся динамики и структуры доходов и расходов на показатели финансовых результатов деятельности организации, в том числе прибыль от продаж, прибыль до налогообложения и чистую прибыль.

## **Глава 2. Анализ доходов и расходов Международной федерации футбола (ФИФА)**

### **2.1. Характеристика Международной федерации футбола (ФИФА)**

Основную нагрузку по управлению отдельными видами спорта несут специализированные спортивные организации. Они могут называться по-разному: союзами, лигами или ассоциациями и выполнять аналогичные друг другу функции. Однако как бы не называлось такое объединение, в спортивном менеджменте их принято называть «федерациями». Одна из таких организаций – Международная федерация футбола (ФИФА). FIFA была образована в 1904 году. На учредительном конгрессе присутствовали делегаты только шести стран – Бельгии, Голландии, Дании, Франции, Швейцарии и Швеции. Именно место основания стало причиной того, что в общепринятых полном и сокращённом названиях используется французский язык. Первым президентом ФИФА стал француз Робер Герен. На сегодняшний день федерация объединяет 211 национальных федераций из 6 региональных футбольных ассоциаций. Из них 185 представляют государства-члены ООН. 4 ассоциации (Англия, Северная Ирландия, Уэльс и Шотландия) представляют исторические территории Соединенного королевства Великобритании и Северной Ирландии. Еще 22 члена организации – это территории с особым статусом. Это Американские Виргинские острова, Американское Самоа, Ангилья, Аруба, Бермуды, Британские Виргинские острова, Гибралтар, Гонконг, Гуам, Каймановы острова, Китайский Тайбэй, Косово, Кюрасао, Макао, Монтсеррат, Новая Каледония, Острова Кука, Палестина, Пуэрто-Рико, Таити, Тёркс и Кайкос и Фарерские острова. Из числа членов ООН не представлены в ФИФА 8 государств —



Великобритания, Кирибати, Маршалловы Острова, Монако, Науру, Палау, Тувалу, Федеративные Штаты Микронезии.

В настоящее время ФИФА представляет собой наиболее массовую МСФ, с мощной финансовой и организационной базой. С юридической точки зрения ФИФА является некоммерческой организацией, созданной и функционирующей в соответствии с нормами швейцарского гражданского законодательства.

Структура органов ФИФА и их полномочия прописаны в уставе организации – учредительном документе организации. Высшим органом управления FIFA является Конгресс, который обычно собирается один раз в два года. Однако, начиная с 1998 г., Конгресс стал проводиться ежегодно из-за растущего числа проблем, требующих оперативного решения.

Конгресс принимает решения по изменению и дополнению Устава и Процедурного регламента FIFA, одобряет годовой отчет руководящих органов федерации, осуществляет прием новых членов и проводит выборы.

Выборы Президента FIFA и других кандидатур осуществляются путем тайного голосования. Причем каждый член FIFA, вне зависимости от численности национальной федерации и количества футболистов в стране, имеет только один голос.

В промежутках между заседаниями Конгресса текущей деятельностью FIFA руководит Исполнительный комитет (Исполком), в состав которого входит Президент FIFA, первый вице-президент, 6 вице-президентов и 16 членов Исполкома.

Администрацию федерации возглавляет Генеральный Секретарь, который имеет достаточный штат сотрудников (125 чел.) в штаб-квартире FIFA в Цюрихе (Швейцария). Основная функция Генерального Секретаря – воплощение в жизнь решений Конгресса и Исполкома FIFA. Практически эти действия реализуются посредством подготовки необходимых документов и правовых актов (юридический отдел), взаимодействием со СМИ (отдел коммуникаций и PR), работой с национальными федерациями (отдел футбольных ассоциаций и администраций) и стадионами (отдел стадионов и безопасности).

Генеральный Секретарь также ответствен за финансы FIFA, международные отношения, организацию Кубка Мира FIFA (Чемпионат мира по футболу), а также за другие футбольные турниры, проводимые под эгидой FIFA. Секретариат обобщает

разногласия, связанные с развитием футбола, соревнованиями, финансами, бизнесом, персоналом, услугами и коммуникациями.

Членство в FIFA выгодно национальным федерациям, так как федерация обеспечивает им финансовую, организационную и правовую поддержку, дает определенные права и привилегии. В то же время членство в FIFA накладывает на национальные федерации известные обязанности. В частности, они должны соблюдать и уважать устав FIFA, разделять цели и идеала управления футболом, в качестве представителей FIFA продвигать и пропагандировать футбол в своей стране в соответствии с ценностями и нормами FIFA.

В составе FIFA имеются свои юридические и дисциплинарные органы. Их функции отражены в Дисциплинарном кодексе FIFA. Члены юридического и дисциплинарного комитетов назначаются Исполкомом FIFA на четырехлетний срок, который может возобновляться. Члены данных комитетов осуществляют свою деятельность независимо от суждений и мнений национальных федераций и руководства FIFA; они не могут быть членами любых других комитетов FIFA, получать инструкции и руководящие указания от кого бы то ни было.

Россия представлена в данной организации с 1912 года, когда еще Всероссийский футбольный союз Российской Империи вступил в данную организацию. Так как СССР не являлся преемником Российской Империи, то СССР пришлось заново вступать в данную организацию в 1946 году и с того момента Россия постоянный член ФИФА. В 1992 году в связи с распадом СССР правопреемником стал РФС, он же Российский Футбольный Союз.

## **2.2. Оценка доходов и расходов федерации**

Экономическая деятельность FIFA строится на базе отчислений от телевизионных, радио и интернет - трансляций футбольных матчей, а также спонсорских поступлений. Учитывая, что футбол – самый популярный в мире вид спорта, FIFA не испытывает финансовых затруднений. Проведение чемпионатов мира по футболу дают FIFA доходы в сотни миллионов долларов, которые позволяют содержать необходимый штат сотрудников, оплачивать расходы по организации соревнований, оказывать финансовую поддержку женскому, детско-юношескому и инвалидному футболу в разных странах мира.

Это если говорить кратко и лаконично. Нам же нужны цифры. Я для анализе возьму финансовые отчеты компании с 2015 по 2017 года, а также возможный прогноз на 2018 год. По годам общий доход организации делится так: 2015-й — \$544 млн, 2016-й — \$502 млн, 2017-й — \$734 млн, в 2018-й ожидается прибыль минимум \$3,876 млрд. Чем же объясняется такое неравномерное распределение прибыли? Все очень просто. В 2018 году прошел главный футбольный турнир мира, который организует организация – финальная стадия чемпионата мира среди мужчин, прошедший в России. Как говорится, организация одним этим «срывает банк». Что касается увеличения общего дохода в 2017 году по сравнению с 2015 годом на \$190 млн и 2016 годом на \$232 млн, то тут также все объясняется проведением большого и важного с коммерческой точки зрения турнира – Кубка Конфедераций [14]. На основании ежегодной отчетности можно делать вывод о некорректности сравнения доходов и расходов организации по годам ввиду отсутствия больших в коммерческом плане турниров мирового масштаба. В связи с этим, я буду анализировать доходы и расходы организации по тем критериям, которые делает сама организация, а также сравнивать эти аспекты в года наибольшей прибыли, то есть года проведения финальной стадии чемпионата мира по футболу.

Сама организация в ежегодных отчетах 5 основных источников доходов: это продажа прав на телевизионные трансляции проводимых под своей эгидой соревнований, продажа маркетинговых прав, продажа лицензионных прав, продажа лицензионных прав и продажа билетов. Также существуют более мелкие источники доходов: штрафы и выплаты за рассмотрение дел в палате по разрешению споров ФИФА и других юридических органах, программа FIFA Quality, продажа прав на фильмы и видео, сдача в аренду помещений и доходы от функционирования Музея ФИФА в городе Цюрих. Рассмотрим подробнее каждый из этих источников.

1. продажа прав на телевизионные трансляции проводимых под своей эгидой соревнований: во всех ежегодных отчетах организации данный пункт стоит на первом месте. Их стоимость в большинстве случаев являлась паровозом, разгоняющим финансовый успех организации. В данной категории доходов организации есть своя особенность: телеправа на чемпионаты мира нередко продаются сразу пакетами на два цикла. В таблице 1 приведены доходы ФИФА от проведения финальных стадий чемпионата мира начиная с 1998 года [15].

## **Доходы ФИФА от проведения чемпионатов мира**

<b>Турнир</b>	<b>Доход от ТВ (в долларах США)</b>	<b>Доход от спонсоров (в долларах США)</b>	<b>Общий доход (в долларах США)</b>
ЧМ 1998	120 млн.	245 млн.	365 млн.
ЧМ 2002	1,6 млрд.	810 млн.	2,5 млрд.
ЧМ 2006	1,7 млрд.	785 млн.	3,2 млрд.
ЧМ 2010	1,1 млрд.	1,1 млрд.	2.4 млрд.
ЧМ 2014	1,7 млрд.	1,4 млрд.	4 млрд.

Таблица 1. Доходы ФИФА от проведения чемпионатов мира

В данной таблице видно, что коммерциализация турниров и самой организации началась с ЧМ 2002 года. Это был первый год, когда доход за проведение ЧМ составил более \$1 млрд. В дальнейшем общий доход только возрастал, а также возрастал доход от спонсоров. С чем это связано? Во – первых, сам турнир проходил в Южной Корее и Японии – это крупнейшие экономики региона, также это первый такой турнир в Азии. Этот факт привлек новых спонсоров, которым интересен выход на азиатский рынок. Также это дополнительная реклама для национальных компаний, для которых проведение ЧМ – идеальная возможность прорекламировать себя на весь мир. Небольшой провал по доходам по итогу ЧМ 2010 года связан с его местом проведения в Южно – Африканской Республике.

1. Продажа маркетинговых прав. Данный вид доходов организации является вторым по своему объему в структуре доходов. Общий доход от продажи маркетинговых прав составляет 1,6 миллиардов долларов. Однако ожидается незначительное снижение прибыли по данному направлению в связи с недавним коррупционным скандалом в организации, разразившийся «в конце мая 2015 года, когда швейцарские власти арестовали нескольких высокопоставленных чиновников ФИФА по обвинению в коррупции»[\[16\]](#). Организация имела трудности с привлечением спонсоров вместо отказавшихся партнеров.

В данном виде доходов основные спонсорские сделки подписывают под мужской чемпионат мира. Рассмотрим все коммерческие организации, которые участвуют в спонсировании ФИФА на примере Чемпионата мира 2018 года.

Все коммерческие организации, которые принимают наиболее активное участие в организации Чемпионата Мира 2018 года, делятся на три категории:

- партнеры FIFA;
- спонсоры ЧМ-2018;
- региональные спонсоры.

Каждая категория имеет определенный перечень требований и привилегий.

К партнерам ФИФА относят следующие компании:

- Adidas — одна из крупнейших компаний по производству спортивной одежды и экипировки;
- Coca-Cola — крупнейший в мире производитель и поставщик пищевых концентратов;
- Wanda Group — китайский конгломерат, владеющий крупнейшей в мире сетью кинотеатров;
- Газпром — одна из крупнейших в мире энергетических корпораций;
- Hyundai Motor — самый крупный в Китае производитель автомобилей;
- Qatar Airways — одна из крупнейших авиакомпаний мира;
- Visa — крупнейшая электронная платежная система в мире.

Данные коммерческие организации имеют право принимать участие в любых маркетинговых и рекламных кампаниях организации. Именно их рекламу можно увидеть на стадионах, в телевизионной или иной рекламе во время официальных трансляций турниров под эгидой ФИФА.

К спонсорам Чемпионата Мира 2018 года относятся:

- Budweiser — одна из наиболее известных марок по производству пива;
- Hisense — крупный китайский производитель бытовой техники и электроники;
- McDonald's — крупнейшая в мире сеть ресторанов быстрого питания;
- Mengniu Group — лидер китайского рынка молочной продукции;
- Vivo — одна из крупнейших компаний по производству смартфонов.

Данные компании имеют право пользоваться символикой Кубка конфедераций и Мундиалю 2018 для своего продвижения и рекламы продукции. Их рекламу также

можно увидеть на стадионах, в телевизионной или иной рекламе во время официальных трансляций турниров под эгидой ФИФА. Такие компании как Budwieser и McDonald's занимаются организацией точек питания на объектах проведения соревнований и в специальных зонах для фанатов. Электронная техника Hisense установлена на стадионах и с ее помощью ФИФА организует трансляции своих турниров.

К региональным спонсорам относят коммерческие организации страны – хозяйки турнира под эгидой ФИФА. Региональные спонсоры имеют полноценное право проводить рекламу и реализацию своей продукции в рамках турнира на территории проведения мирового первенства или всего континента, где располагается страна-хозяйка соревнований. На ЧМ 2018 года региональными спонсорами были:

- АЛРОСА — мировой лидер алмазодобывающей отрасли;
- РЖД — крупнейший оператор железных дорог в России;
- Альфа - банк — крупнейший частный банк России;
- Ростелеком — одна из крупнейших российских телекоммуникационных компаний.

1. Продажа лицензионных прав — разрешение на использования эмблемы турниров ФИФА, производство атрибутики, официальной коллекции наклеек и прочие подобные активности – приносит пока сравнительно немного, но потенциал у направления есть. Контракт может быть составлен с «предохранителем»: в него вписывается фиксированная сумма, но в случае удачных продаж она может измениться.

Для ФИФА этот тип доходов стал значимым в цикле 2003-06, когда впервые был выделен в отчете организации отдельной строкой (до этого он попадал в «разное»). В «российском» цикле — рекордный рост — сразу \$363 млн при предыдущем наивысшем достижении только в \$115 млн[17]. С чем это связано? Данный скачок был бы невозможен без подписания нового контракта с EA Sports — разработчиком популярных киберспортивных игр. Впервые в истории под эгидой ФИФА был проведен eWorld Cup 2018 — глобального чемпионата мира по киберфутболу, организатором которого выступила EA Sports.

4) Продажа прав гостеприимства, то есть всех зон для болельщиков на турнирах под эгидой ФИФА. Причем только на финальной стадии чемпионата мира для компаний предусмотрены опции фиксированных и нефиксированных платежей. На

всех остальных турнирах доходы вычисляются только в зависимости от фактических продаж. Отметим, что сюда же включены и выплаты от билетных операторов за право работать на турнире. И это еще один источник доходов, который в цикле 2015-18 побьет рекорд — на нем заработают \$575 млн. Предыдущее наивысшее достижение зафиксировал цикл 2003-06 (\$260 млн). Что объяснимо: на немецком чемпионате мира платежеспособных VIP-болельщиков по определению больше, чем в ЮАР и Бразилии. Европейские турниры в этом плане перспективнее, да и органический рост цен предполагал, что рекорд будет обновлен.

5) По продаже билетов рекордные цифры показал предыдущий цикл — успешный бразильский чемпионат мира позволил заработать \$527 млн<sup>[18]</sup>. Этот рекорд уже может быть превзойден российским чемпионатом мира. К слову, и этот источник дохода появился в отчетах ФИФА отдельной графой не так давно. В цикле 2007-10 он добавлялся к «доходам от проведения соревнований». Тогда билетная программа чемпионата мира принесла более \$300 млн.

Для порядка отметим, что, помимо чемпионата мира, ФИФА получает доходы и от других своих турниров — это женский чемпионат мира, Кубок конфедераций, клубный Кубок мира, Кубок мира для футболистов до 20 и 17 лет и их аналоги для футболисток тех же возрастов, олимпийские футбольные турниры, чемпионат мира по мини-футболу, пляжному футболу, Blue Stars/FIFA Youth Cup и интерактивный Кубок ФИФА. Правда, их доля в общих доходах невелика. За 2016-й и 2017-й они собрали \$376 млн, из которых \$142 млн принес Кубок конфедераций.

6) Иные доходы. Финансовый отчет ФИФА фиксирует и другие, более мелкие источники дохода:

- штрафы и выплаты за рассмотрение дел в палате по разрешению споров ФИФА и других юридических органах (за 2016 и 2017 годы там собрали почти \$16 млн);
- программа FIFA Quality (консультативные услуги и тестирование для производителей мячей, футбольных газонов и покрытий, технологий, фиксирующих пересечение линии ворот);
- продажа прав на фильмы и видео (почти \$8 млн за два года);
- сдача в аренду помещений (\$8,5 млн за два года);
- Музей ФИФА в Цюрихе (\$7,5 млн за два года).

Переходим к расходам организации. Затраты ФИФА огромные и рассматривать их нужно также в циклах как и доходы. Около трети из заработанных за четыре года денег ФИФА традиционно тратит непосредственно на проведение чемпионата мира. Траты организации на ЧМ-2018 составляют \$1,948 млрд.[\[19\]](#) Существенная часть этой суммы, \$627 млн (32%), будет выплачена российскому оргкомитету в качестве частичной компенсации понесенных затрат. Вторая крупная статья расходов — \$400 млн — призовые командам-участницам, которые распределяются в зависимости от достигнутых результатов. Так, чемпион мира получит от ФИФА \$38 млн. Остальные траты ФИФА включают в себя оплату телевизионного производства, выплаты судьям, разработки ИТ-решений, оплату страховки чемпионата и т.д.

Вклад ФИФА в организацию остальных 15 соревнований, которые проходят под эгидой ФИФА в четырехлетний срок (детские, женские, киберспортивные и др.), составляет лишь \$600 млн за бюджетный цикл.

Среди трат ФИФА, не имеющих прямого отношения к организации соревнований, — инвестиции в образовательные программы и развитие футбола по всему миру. По этой статье проходят ежегодные целевые выплаты национальным федерациям футбола, обучающие семинары для тренеров и рефери, строительство Музея мирового футбола и т.д. В 2015–2018 годах на эти цели ФИФА потратила \$1,65 млрд. Почти \$1 млрд (\$891 млн) идет на оплату офиса, зарплаты, поездок по всему миру для футбольных чиновников и т.д.[\[20\]](#)

Всего за период 2015–2018 годов ФИФА потратила в общей сложности \$5,556 млрд, что позволило ей зафиксировать прибыль за четырехлетний период \$544 млн — рекордную в истории организации[\[21\]](#).

Что же получается в итоге? Рассмотрев финансовые отчеты организации за 2017, 2016 и 2015 года, можно констатировать рост прибыли и инвестиций. Так, прибыль организации за 2017 год составила \$734 млн., что на 120 млн. больше чем доход организации за 2016 год. На \$180 млн. в сравнении с 2016 годом увеличились вливания в организацию и они составили \$923 млн. Однако несмотря на все улучшения, организация до сих пор убыточна на \$192 млн. Этот показатель улучшился на 57% по сравнению с 2016 годом, что, безусловно, является заслугой нового президента ФИФА Джанни Инфантино и коррупционным наследием Йозефа Блаттера. Из этого можно сделать вывод, что организация предпринимает четкие и определенные шаги по исправлению финансовой ситуации.



## 2.3. SWOT - анализ ФИФА и перспектива развития

Финальная часть данной главы посвящается SWOT - анализу Международной федерации футбола. Прежде чем перейти непосредственно к нему, надо разобраться что же такое SWOT - анализ. По мнению Дементьева В.В. и Пономаренко Г.С., SWOT - анализ - это метод анализа в стратегическом планировании, заключающийся в «разделении факторов и явлений на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), являющиеся факторами внутренней среды учреждения, Opportunities (возможности), Threats (угрозы), являющиеся факторами внешней среды»[\[22\]](#). Теперь подробнее о каждой категории.

Сильные стороны (Strengths) - это внутренние силы действующего или начинающего свою деятельность учреждения. Их составляют кадровые ресурсы, оборудование, финансовая обеспеченность.

Слабые стороны (Weaknesses) - это внутренние факторы, тормозящие дальнейшее развитие учреждения. Слабые стороны являются проблемными местами в деятельности учреждения, которые возможно устранить в ходе своевременных преобразований.

Возможности (Opportunities) - это внешние факторы, способствующие развитию учреждения. Данные факторы независимы от воли организации, однако их можно использовать для развития учреждения.

Угрозы (Threats) - это внешние факторы, препятствующие развитию учреждения. Данные факторы возникают и протекают по независящим от организации причинам, но задача организации - уменьшить или частично предотвратить возможный ущерб от данных факторов.

Что же мы имеем? Международная федерация футбола (ФИФА) регулирует такую сферу как спортивную игру футбол, регулирует деятельность спортивных команд, национальных и региональных ассоциаций, проводит спортивные мероприятия под своей эгидой. Сегмент рынка у организации это все любители футбола любого пола, национальности или расы. Возраст здесь также не имеет значение, самые большие группы среди интересующихся футболом это люди в возрасте от 10 до 60 лет. ФИФА позиционирует себя как успешный организатор крупных мировых футбольных турниров как Чемпионат мира и популяризатор футбола в каждом

уголке земли на протяжении более чем 80 лет.

Сильные стороны организации. В ходе анализа, можно выделить 7 сильных сторон.

1. ФИФА объединяет в своих рядах более чем 200 национальных ассоциаций в качестве ее полноправных членов
2. Успешно проводит Чемпионат Мира по футболу с 1930 года – первого ЧМ в истории.
3. За время своей деятельности, организация успешно продает и популяризирует футбол, за более чем 80 летнюю историю организации футбол стал самой популярной игрой на планете земля.
4. Организации удалось сделать популярным футбол даже в Африке и Азии.
5. Известность бренда и хорошее финансовое положение организации в плане притока новых инвестиций
6. ФИФА проводит крупные спортивные мероприятия такие как Чемпионат Мира по футболу, в которых принимают участие лучшие команды, в составе которых – мировые звезды в данном виде спорта.
7. ФИФА сотрудничает и сотрудничала с такими крупнейшими корпорациями и компаниями как VISA, Emirates, Adidas, Sony, Coca – Cola, McDonald’s и другие.

Слабые стороны. В ходе анализа удалось выявить четыре главных недостатка в деятельности организации.

1. Несмотря на все шаги по популяризации футбола как противостояния стран, клубный футбол все равно остается популярнее. Федерации футбола за одни только телетрансляции получают в разы меньше, чем последняя команда Английской Премьер – Лиги (далее – АПЛ). Чтобы не быть голословным, рассмотрим доход клубов АПЛ за прошедший сезон и доход некоторых команд прошедшего ЧМ в России. Так Сборная Франции – победитель турнира получило \$38 млн[23] плюс бонусы за участие в турнире. В сумме это чуть более \$40 млн. В тоже самое время 20 команда АПЛ Вест Бромвич Альбион за одни только телеправа за сезон получил \$95 млн[24]. А победитель АПЛ Манчестер Сити получил \$150 млн.
2. Отсутствует спортивный интерес к международным товарищеским матчам. Для большинства сильных мировых команд и для их игроков это всего лишь дополнительные игры в очень загруженном клубном календаре.
3. Более слабые по силе, статусу и ранку команды часто не имеют возможности играть на крупных международных турнирах с более сильными командами и, тем более, добиваться определенного успеха. Безусловно, есть исключения в

виде 3 места сборной Турции на ЧМ 2002 года, 4 место сборной Южной Кореи на ЧМ 2002. Выход в ¼ финала сборной Коста – Рики на ЧМ 2014 года, а также выход в ту же стадию Сборной России на ЧМ 2018 и выход в финал Хорватии тогда же, безусловно, тоже исключения. Однако данные и многие другие сенсационные результаты случаются вопреки общей тенденции.

4. Прошедшие коррупционные скандалы, связанные с высшими чиновниками организации

Возможности. В ходе анализа было выявлено всего три возможности.

1. Организация еще не исчерпала все рынки для популяризации футбола. Например, почти не затронуты влиянием ФИФА такие страны как Индия, Китай, весь Юго – Восток Азии.
2. Создание Академий ФИФА по всему миру для продвижения игры и подготовки людей для работы в руководящих органах организации. По сути, создание своего института.
3. Организовывать товарищеские матчи, которые имели бы спортивное значение для команд.

Угрозы. Их всего немного, однако все они имеют главенствующее значение для деятельности организации.

1. Постоянная угроза расизму и политическим выпадам со стороны федераций, игроков, болельщиков. В особенности, это оказывает негативное влияние на имидж организации в Африканских странах, где футболисты из этого региона постоянно получают упреки. Также это касается стран Балканского полуострова, где после Войны в Югославии в виде провокаций со стороны болельщиков и футболистов проходят различного рода противоречия, с чем ФИФА не может справиться.
2. Постоянные угрозы коррупционным скандалам.

Подытоживая вышесказанное, можно с уверенностью говорить, что Международная федерация футбола (ФИФА) – это устойчиво развивающаяся организация, которой:

1. Нет в мировом масштабе альтернативы в вопросах организации спортивных футбольных мероприятий и продвижению футбола.
2. Имеет известный во всем мире бренд, с которым сотрудничают многие крупные коммерческие организации.

В то же самое время имеет ряд проблем различного рода, а именно:

1. Все более существенную разницу в доходах клубов в национальных лигах и национальных сборных команд за достижения
2. Невозможность маленьким командам попасть на крупный турнир и добиться успеха
3. Постоянные политические, коррупционные и расистские скандалы

## **Заключение**

ФИФА – главная международная организация, которая является руководящим органом в футболе, мини-футболе и пляжном футболе. Под эгидой ФИФА проходят все крупнейшие футбольные турниры всемирного масштаба, молодёжные и юношеские турниры. Организация занимается популяризацией и развитием футбола во всех уголках земного шара. Соответственно, организация несет огромные расходы для ведения такой деятельности и, соответственно, имеет миллиарды долларов в качестве доходов на ее выполнение. Сотрудничество с ФИФА является престижным для любой крупной коммерческой организации, так как это приносит обратный эффект в виде узнаваемости бренда такой коммерческой организации во всем мире.

Доходы и расходы организации являются основными показателями экономической деятельности любой организации вне зависимости от её правовой формы. Анализ данных показателей является важным профессиональным качеством для менеджера организации. От правильного толкования данных зависит сам факт существования организации.

Что касается финансовых показателей ФИФА, то главной особенностью является цикличность, то есть расчет и планирование доходов и расходов ведется периодами по четыре года. Также выделяется неравномерность доходов по годам. Самую большую прибыль и самые большие расходы организация несет в год проведения Чемпионата Мира по футболу среди взрослых мужских команд. При этом прибыль, полученная в результате проведения ЧМ, является основным источником доходов ФИФА и, по сути, обеспечивает функционирование организации. Однако в период, когда ФИФА возглавлял Йозеф Блаттер, организация стала убыточной несмотря на галопирующее увеличение доходов. Это привело к тому, что ФИФА могла стать банкротом. Однако в последние два года, финансовые показатели улучшаются и организация почти вышла из ситуации

отрицательной разницы доходов и расходов.

ФИФА огромная организация с большим бюджетом. От себя хочу сказать, что управление таким сложным механизмом – задача не из легких и требует от менеджера огромного опыта, знаний и понимания основных принципов ФИФА.

## Список литературы

1. Приказ Минфина России от 06.05.1999 N 32н (ред. от 06.04.2015) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Доходы организации» ПБУ 9/99»/ СПС КонсультантПлюс
2. Приказ Минфина России от 06.05.1999 N 33н (ред. от 06.04.2015) "Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Расходы организации" ПБУ 10/99" (Зарегистрировано в Минюсте России 31.05.1999 N 1790) / СПС КонсультантПлюс
3. Устав ФИФА. [http://www.sa-football.com/docs/fifa\\_ustav.pdf](http://www.sa-football.com/docs/fifa_ustav.pdf)
4. Финансовый отчет ФИФА за 2014 год.  
<https://resources.fifa.com/mm/document/affederation/administration/02/56/80/39/fr2014w>
5. Финансовый отчет ФИФА за 2017 год.  
<https://resources.fifa.com/image/upload/fifa-financial-report-2017.pdf?cloudid=pinrmrodexmnqoettgqw>
6. Дементьев В.В., Пономаренко Г.С. Использование SWOT анализа при анализе деятельности медицинского учреждения/ Сибирское медицинское обозрение. 2012. № 4 (76). С.
7. Журавель Е.С., Бражник М.В. Основные теоретические и практические аспекты анализа доходов и расходов коммерческих организаций/ Молодежь и наука. 2018. № 5. С.
8. Медведева В.Н., Шавернев А.А. Экономическая сущность понятий "доходы" и "расходы" организации и их роль в бухгалтерском учете/ Развитие инновационного потенциала агропромышленного производства Материалы II Международной научно-практической конференции, посвященной 60-летию экономического факультета - Института экономики и финансов Омского государственного аграрного университета. ФГОУ ВПО ОмГАУ. 2008. С.
9. Мерзликина Е.М., Кокашвили Ж.Н. Взаимосвязь категорий "доходы" и конкурентоспособность" в управлении организацией/ Медиаэкономика 21 века. 2018. № 3. С.

10. Никандрова Л.К. Понятие доходов и расходов, их классификация и отражение в учете/ Бухгалтерский учет в издательстве и полиграфии. 2011. № 8 (152). С.
  11. перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013 . С.
  12. Пожидаева, Т. А. Анализ финансовой отчетности [Текст]: учебное пособие /3-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2010. – С.107
  13. Ткач А.С. Проблема разграничения понятий "расходы", "затраты" и "издержки"/ Новая наука: От идеи к результату. 2017. № 1-1. С.
  14. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций: практическое пособие для слушателей системы подготовки профессиональных бухгалтеров и аудиторов/ 2-е изд.
  15. Экономический анализ и аудит деятельности коммерческих организаций: ученое пособие / В. В. Алексеева, Е. А. Бессонова, Н. А. Грачева [и др.]; под общ. ред. Е. А. Бессоновой; Юго-Зап. гос. ун-т. – Курск, 2015. – С.
  16. <http://www.forbes.ru/biznes/363343-shveycarskiy-schet-kak-i-skolko-zarabatyvaet-fifa>
  17. <http://www.forbes.ru/biznes/363453-vybor-pokupateley-kak-korruptsiya-v-fifa-izmenila-futbol>
  18. <https://www.championat.com/business/article-3238993-skolko-fifa-zarabatyvaet-na-chempionatakh-mira.html>
  19. <https://brodv.ru/2018/06/21/skolko-deneg-i-na-chem-zarabatyvaet-fifa/>
  20. <https://www.sport-express.ru/football/world/chempionat-mira-2018/reviews/sbornaya-rossii-uzhe-prinesla-rfs-16-millionov-dollarov-i-eto-esche-nevse-1429826/>
  21. <https://www.sports.ru/tribuna/blogs/odukhevremeni/1702314.html>
- 
1. Устав ФИФА. [http://www.sa-football.com/docs/fifa\\_ustav.pdf](http://www.sa-football.com/docs/fifa_ustav.pdf) - ст. 2 пункт А [↑](#)
  2. Мерзликина Е.М., Кокашвили Ж.Н. Взаимосвязь категорий "доходы" и конкурентоспособность" в управлении организацией/ Медиаэкономика 21 века. 2018. № 3. С. 43 [↑](#)
  3. Медведева В.Н., Шавернев А.А. Экономическая сущность понятий "доходы" и "расходы" организации и их роль в бухгалтерском учете/ Развитие инновационного потенциала агропромышленного производства Материалы II Международной научно-практической конференции, посвященной 60-летию экономического факультета - Института экономики и финансов Омского государственного аграрного университета. ФГОУ ВПО ОмГАУ. 2008. С. 51 [↑](#)

4. Приказ Минфина России от 06.05.1999 N 32н (ред. от 06.04.2015) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Доходы организации» ПБУ 9/99»/ СПС КонсультантПлюс [↑](#)
5. Никандрова Л.К. Понятие доходов и расходов, их классификация и отражение в учете/ Бухгалтерский учет в издательстве и полиграфии. 2011. № 8 (152). С.3 [↑](#)
6. Приказ Минфина России от 06.05.1999 N 33н (ред. от 06.04.2015) "Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Расходы организации" ПБУ 10/99" (Зарегистрировано в Минюсте России 31.05.1999 N 1790) / СПС КонсультантПлюс [↑](#)
7. Ткач А.С. Проблема разграничения понятий "расходы", "затраты" и "издержки"/ Новая наука: От идеи к результату. 2017. № 1-1. С. 156 [↑](#)
8. Ткач А.С. Проблема разграничения понятий "расходы", "затраты" и "издержки"/ Новая наука: От идеи к результату. 2017. № 1-1. С. 156 [↑](#)
9. Никандрова Л.К. Понятие доходов и расходов, их классификация и отражение в учете/ Бухгалтерский учет в издательстве и полиграфии. 2011. № 8 (152). С.3 [↑](#)
10. Журавель Е.С., Бражник М.В. Основные теоретические и практические аспекты анализа доходов и расходов коммерческих организаций/ Молодежь и наука. 2018. № 5. С. 128. [↑](#)
11. Экономический анализ и аудит деятельности коммерческих организаций: учебное пособие / В. В. Алексеева, Е. А. Бессонова, Н. А. Грачева [и др.]; под общ. ред. Е. А. Бессоновой; Юго-Зап. гос. ун-т. – Курск, 2015. – С.76 [↑](#)
12. Пожидаева, Т. А. Анализ финансовой отчетности [Текст]: учебное пособие /3-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2010. – С.107 [↑](#)

13. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций: практическое пособие для слушателей системы подготовки профессиональных бухгалтеров и аудиторов/ 2-е изд.  
перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013 . С. 31 [↑](#)
14. <http://www.forbes.ru/biznes/363343-shveycarskiy-schet-kak-i-skolko-zarabatyvaet-fifa> [↑](#)
15. <https://www.championat.com/business/article-3238993-skolko-fifa-zarabatyvaet-na-chempionatakh-mira.html> [↑](#)
16. <http://www.forbes.ru/biznes/363453-vybor-pokupateley-kak-korruptsiya-v-fifa-izmenila-futbol> [↑](#)
17. <https://brodv.ru/2018/06/21/skolko-deneg-i-na-chem-zarabatyvaet-fifa/> [↑](#)
18. Финансовый отчет ФИФА за 2014 год.  
<https://resources.fifa.com/mm/document/affederation/administration/02/56/80/39/fr2014w>  
[↑](#)
19. <https://www.sportsdaily.ru/news/fifa-potratit-na-provedenie-chm-v-rossii-pochti-2-mlrd-dollarov> [↑](#)
20. Финансовый отчет ФИФА за 2017 год.  
<https://resources.fifa.com/image/upload/fifa-financial-report-2017.pdf?cloudid=pinrmrodexmnqoettgqw> [↑](#)
21. Финансовый отчет ФИФА за 2017 год.  
<https://resources.fifa.com/image/upload/fifa-financial-report-2017.pdf?cloudid=pinrmrodexmnqoettgqw> [↑](#)
22. Дементьев В.В., Пономаренко Г.С. Использование SWOT анализа при анализе деятельности медицинского учреждения/ Сибирское медицинское обозрение.



2012. № 4 (76). С. 93 [↑](#)

23. <https://www.sport-express.ru/football/world/chempionat-mira-2018/reviews/sbornaya-rossii-uzhe-prinesla-rfs-16-millionov-dollarov-i-eto-esche-ne-vse-1429826/> [↑](#)

24. <https://www.sports.ru/tribuna/blogs/odukhevremeni/1702314.html> [↑](#)