

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 440

Rachunkowość a controlling



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Dorota Pitulec
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych Wydawnictwa
www.pracenaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-595-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Krzysztof Adamowicz, Piotr Szczypa: Wycena drzew na terenie przedsiębiorstwa w rachunkowości zarządczej / Valuation of trees in the area of a company in management accounting	13
Anna Balicka: Analiza kosztów usług serwisowych świadczonych przez przedsiębiorstwo branży budowlanej / Service costs analysis provided by the company in construction industry	23
Paulina Belch: Mierniki w controllingu logistyki przedsiębiorstwa z sektora paliwowego / Meters in the controlling of logistics in the company from fuel sector	32
Małgorzata Białas: Wartość firmy w sprawozdaniach finansowych banków / Goodwill in the financial statements of banks	42
Adam Bujak: Formy organizacji systemu informacyjnego rachunkowości jako determinanty efektywności jego funkcjonowania / The organization forms of the accounting information system as the determinants of its functioning efficiency.....	52
Halina Buk: Weryfikacja oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa po zmianie polityki rachunkowości / Verification of the company financial position after the changes in accounting policies	61
Andrzej Bytniewski: Podsystem controllingu w ramach zintegrowanego systemu zarządzania jako źródło informacji na potrzeby rachunkowości zarządczej i controllingu / Controlling subsystem within the integrated management system as a source of information for management accounting and controlling.....	72
Andrzej Bytniewski, Marcin Hernes: Semantyczna metoda reprezentacji zdarzeń gospodarczych w systemie rachunkowości / Semantic method for the economic events representation in accounting system.....	83
Halina Chłodnicka: Polityka klastrowa a kapitał ludzki / Cluster policy vs. human capital.....	95
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Controlling, audyt i nadzór finansowy w zakładzie ubezpieczeń – wzajemne relacje, podobieństwa i różnice / Controlling, audit and financial supervision in insurance company – mutual relations, similarities and differences	109
Anna Chojnacka-Komorowska: Interaktywne przetwarzanie analityczne (OLAP) w controllingu finansowym / OnLine Analytical Processing (OLAP) in management accounting	119

Marlena Ciechan-Kujawa, Katarzyna Goldmann: Istotność pro- i retrospektywnych celów współczesnej analizy finansowej w świetle wyników badań / Significance of the pro and retrospective objectives of the contemporary financial analysis in the light of research results	128
Michał Comperek: Propozycja metodologiczna oceny urealnionych korzyści finansowych przedsiębiorstwa w analizie memoriałowych korekt zysku netto / Methodological proposal of evaluation of company's financial benefits realignment in total accruals analysis	139
Beata Dratwińska-Kania: Kontrola wewnętrzna i jej dokumentacja jako element koncepcji odpowiedzialności i rozliczalności / Internal control and its documentation as part of the responsibility and accountability concept.....	150
Joanna Dynowska: Wykorzystanie controllingu w gminach w świetle badań ankietowych / The use of controlling in municipalities as revealed by questionnaire research	159
Joanna Dynowska, Zdzisław Kes: Oczekiwane bariery, przesłanki i efekty wdrożenia controllingu w gminach w świetle badań ankietowych / Expected barriers, incentives and effects of controlling implementation in municipalities as revealed by questionnaire research.....	170
Wojciech Fliegner: Usprawnianie procesów rachunkowości w urzędach administracji samorządowej / Improving accounting processes in local government offices	180
Stanisław Gędek: Krótkookresowe decyzje produkcyjne. Analiza porównawcza dla przedsiębiorstw wieloasortymentowych / Short-term production decisions. Comparative analysis for multi-product firms	192
Renata Gmińska: Psychologiczne aspekty podejmowania decyzji a rachunkowość zarządcza / Psychological aspects of decision-making vs. management accounting	205
Arkadiusz Januszewski: Diagnoza potrzeb informacyjnych w zakresie controllingu operacyjnego w firmie doradczo-szkoleniowej / Diagnosis of operational controlling information needs in a consulting and training services enterprise	215
Marcin Jędrzejczyk, Marek Mikosza: Marka kreatorem kapitału intelektualnego organizacji / Brand as the creator of intellectual capital in the organization	225
Anna Kasperowicz: Prawo posiadania w kontekście kwalifikowania aktywów / Right of ownership in the context of qualification of assets	235
Ilona Kędzierska-Bujak: Perspektywy rozwoju, procesów wewnętrznych oraz finansowa a strategia Uniwersytetu Szczecińskiego – wybrane zagadnienia / Development, internal process and financial perspectives vs. the strategy of the University of Szczecin – selected issues.....	245

Agnieszka Kister: Wybrane aspekty gospodarki finansowej szpitali / Selected problems of the financial economy of hospitals	256
Jerzy Kitowski: Rola kryterium płynności finansowej w dyskryminacyjnych metodach oceny zagrożenia upadłością przedsiębiorstwa / The role of the liquidity criterion in discriminatory methods for assessing the bankruptcy risk for a company.....	268
Marcin Klinowski: Definiowanie wymagań projektu w procesie planowania / Defining project requirements in project planning	278
Konrad Kochański: Zjawiska dysfunkcyjne w budżetowaniu projektów / Dysfunctional phenomena in project budgeting.....	287
Tomasz Kondraszuk: Gospodarstwo wiejskie jako podstawa budowy modeli wspomagających podejmowanie decyzji w warunkach dążenia do zrównoważonego rozwoju/ Farm as the basis for the construction of models for decision support under conditions of the quest for sustainable development.....	296
Krzysztof Konstantyn: Koncepcja wdrożenia budżetu kapitałowego w rachunku odpowiedzialności w ośrodkach odpowiedzialności za inwestycje w przedsiębiorstwach produkujących konstrukcje budowlane / The conception of introduction of capital budget in responsibility accounting in the centers of responsibility for investment in building construction enterprises	305
Mariola Kotłowska: Obszary ryzyka prowadzenia działalności przedsiębiorstw ciepłowniczych / Areas of risk in heating companies	317
Michał J. Kowalski: Zastosowanie controllingu podatkowego w polskich przedsiębiorstwach – wnioski z badań empirycznych / Usage of tax controlling in Polish companies – conclusions from empirical research	327
Mieczysław Kowerski: Zależność między rentownością a płynnością finansową ma kształt odwróconego U / The relationship between profitability and financial liquidity has the shape of an inverted U.....	338
Jarosław Kujawski: Dualna cena transferowa i jej sprawozdawcze konsekwencje/ Dual transfer price and its reporting consequences.....	349
Agnieszka Lew: Ryzyko istotnego zniekształcenia jako element badania przychodów i kosztów przez biegłego rewidenta / Risk of essential distortion as an element of income and expenses research by an auditor	363
Wojciech Lichota: Wykorzystanie modeli logitowych do oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstw funkcjonujących w specjalnych strefach ekonomicznych w Polsce / The use of logit models to the assessment of the financial standing of enterprises operating in the Special Economic Zones in Poland	372
Tomasz Lis: Aspekty behawioralne w rachunkowości przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych / Behavioral aspects in accounting when making investment decisions	382

Monika Łada: Automatyzacja procesów rachunkowości zarządczej / Automation of management accounting processes	392
Małgorzata Macuda: Obszary badań naukowych w rachunkowości jednostek sektora opieki zdrowotnej / Areas of scientific research in accounting in healthcare sector entities	401
Paweł Malinowski, Tomasz Ćwieląg, Piotr Słomianny: Systemy typu <i>Data Discovery</i> w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa komunalnego / Data discovery systems in practice of functioning of municipal enterprise	411
Elżbieta Marcinkowska: Sytuacja finansowa szpitali w kontekście procesu komercjalizacji/ Financial situation of hospitals in the context of commercialization process.....	420
Monika Martynkiewicz-Frank: Outsourcing IT w sektorze MŚP / Outsourcing of IT in the SME sector	433
Ewa Wanda Maruszewska, Sabina Kołodziej: Znaczenie podejścia etycznego dla organizacji i funkcjonowania systemu rachunkowości zarządczej / Significance of ethical approach to the organization and functioning of management accounting system.....	442
Teresa Maszczak: Sprawozdanie finansowe jednostki mikro a potrzeby informacyjne użytkowników / Financial statement of a micro-undertaking and information needs of its users	451
Marta Nowak: Konflikt etyczny w pracy księgowego i biegłego rewidenta. Pomędzy moralnością ogólną, moralnością roli a interesem własnym/ Ethical conflict in auditor's and accountant's work. Between common-sense morality, role morality and self-interest	461
Marek Ossowski, Beata Zackiewicz-Brunke: Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw a klasyfikacja korzyści interesariuszy wynikających z działalności targowej / Corporate social responsibility vs. the classification of the advantages of stakeholders from business activities involving the organization of fairs and exhibitions	471
Michał Poszwa: Koszty a polityka wykazywania dochodów / Costs vs. policy of income disclosure	482
Anna Stronczek: Informatyczne wsparcie rachunkowości zarządczej na przykładzie wdrożenia w agencji wykonawczej WAM / Computer support of accounting management – a case of implementation in executive agency WAM	491
Magdalena Szydelko, Bartosz Kołodziejczuk: Benchmarking jako fakultatywny instrument doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania jakością / Benchmarking as a facultative instrument for improvement of the standardized quality management systems	501
Agnieszka Tubis: Zintegrowana baza danych dla procesu obsługi pojazdów / Integrated database for the maintenance process of vehicles.....	513

Wiesław Wasilewski: Specyfika planowania i analizy sprawozdania finansowego w instytucjach artystycznych / Characteristics of planning and analysis of financial report in artistic institutions.....	523
Aleksandra Wiercińska: Luki w metodyce benchmarkingu szpitali na przykładzie województwa pomorskiego / Gaps in the benchmarking methodology of hospitals on the example of the Pomeranian Voivodeship.....	534
Malwina Wolak: Zastosowanie analiz ABC i XYZ w controllingu sprzedaży / An application of ABC and XYZ analyses in sales controlling.....	545

Wstęp

Rachunkowość jednostek gospodarczych i instytucji jest zorientowana na dostarczanie informacji zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym użytkownikom. Informacje te dotyczą procesów gospodarczych i rezultatów działalności wykorzystywanych w dokonywaniu ocen i podejmowaniu decyzji. To czyni rachunkowość najważniejszym elementem systemu informacyjnego jednostek gospodarczych i instytucji.

Rachunkowość stanowi również podstawową bazę informacyjną dla controllingu. Rachunkowość ukierunkowana na controlling ma za zadanie informacyjne wspomaganie procesu podejmowania decyzji i oceny działalności poszczególnych jednostek organizacyjnych na poziomie całego przedsiębiorstwa czy instytucji. Rachunkowość ukierunkowana na controlling zapewnia obsługę informacyjną wszystkich funkcji zarządzania: planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania.

Miejsce rachunkowości w systemie informacyjnym controllingu wynika z jej zadania, którym jest pomiar rezultatów działalności organizacji oraz jej ośrodków odpowiedzialności. Rezultaty tego pomiaru są prezentowane nie tylko w sprawozdaniach finansowych, ale także w wewnętrznych raportach sporządzanych okresowo oraz na bieżąco według potrzeb. Jakość informacji dostarczanych przez rachunkowość w dużym stopniu przesądza o skuteczności działań podejmowanych w ramach controllingu.

Problemom rachunkowości traktowanej jako system informacyjny controllingu jest poświęcony niniejszy zeszyt Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Zawiera on artykuły naukowe dotyczące różnych etapów procesu informacyjnego rachunkowości. W części artykułów poruszono zagadnienia teoretyczne dotyczące koncepcji, zasad i procedur przetwarzania informacji w systemie rachunkowości, w części zaś zaprezentowano problemy i przykłady praktycznego prowadzenia rachunkowości ukierunkowanej na controlling w określonych jednostkach gospodarczych oraz instytucjach.

Pragniemy wyrazić nadzieję, że niniejszy tom będzie stanowić pewien przyczynek do doskonalenia sposobu przetwarzania informacji w systemie rachunkowości, która jest podstawową bazą informacyjną dla controllingu w różnych organizacjach.

Edward Nowak, Marcin Kowalewski, Maria Nieplowicz

Wiesław Wasilewski

Uniwersytet Zielonogórski

e-mail: w.wasilewski@wez.uz.zgora.pl

**SPECYFIKA PLANOWANIA I ANALIZY
SPRAWOZDANIA FINANSOWEGO W INSTYTUCJACH
ARTYSTYCZNYCH**

**CHARACTERISTICS OF PLANNING AND ANALYSIS
OF FINANCIAL REPORT IN ARTISTIC INSTITUTIONS**

DOI: 10.15611/pn.2016.440.50

Streszczenie: Planowanie oraz analiza sprawozdania finansowego w instytucjach artystycznych wynikają ze specyfiki prowadzonej działalności i często są determinowane postawą dyrektora podmiotu. Celem artykułu jest analiza i przedstawienie typowej struktury ilościowej sprawozdania finansowego instytucji artystycznej oraz określenie elementów charakterystycznych dla tego typu organizacji. Na podstawie badań empirycznych (badania sprawozdań, przypadków wąskich gardeł) oraz ankietowania i analizy literatury w artykule przedstawiono studium przypadku z symulacją oceny ratingowej instytucji przez bank. Istnieje potrzeba dalszych badań i dyskusji na temat roli i zadań controllingu w procesie planowania i analizy sprawozdania finansowego oraz pozyskania i przygotowania informacji na potrzeby ratingu bankowego.

Słowa kluczowe: controlling, sprawozdanie finansowe, instytucje kultury.

Summary: Planning and analysis of financial report in artistic institutions results from the specificity of conducted activity and is often determined by the attitude of its director. The aim of this paper is the analysis of the typical quantitative structure of the financial report of an artistic institution and determining its characteristic elements. Case study with bank rating is presented. There is a need of further research and discussion about the role and tasks of controlling in the process of planning and analysis of the annual report and preparing information for the purposes of the bank rating.

Keywords: controlling, annual report, cultural institutions.

1. Wstęp

Instytucje artystyczne¹, zwłaszcza te, których działalność cechuje ciągła realizacja nowych projektów (w postaci koncertów, występów, premierowych przedstawień itp.) przechodzą od jakiegoś czasu godne uwagi zmiany w swojej gospodarczej działalności, a jednocześnie mają związane z tym problemy.

Z jednej strony jest „wielki, lukratywny przemysł kultury” (np. koncerty masowe, również te klasyczne – jak np. komercyjne przedstawienia operowe w plenerze w wykonaniu Opery we Wrocławiu), licytacje dzieł sztuki i kreowanie wydarzeń przez wielkie domy aukcyjne. Z drugiej strony istnieje wiele instytucji (często o znaczeniu lokalnym), w większości we władaniu samorządów, które zmuszone są ciągle walczyć o przetrwanie (mimo wielu złożonych, na potrzebę chwili, politycznych obietnic), a w najlepszym razie o niezakłócone funkcjonowanie z sezonu na sezon.

Nie ulega wątpliwości, iż controlling w instytucjach kultury jest niezbędny. Pytanie brzmi: jak powinien być zorganizowany i jak funkcjonować w instytucjach, szczególnie tych samorządowych – zwłaszcza wówczas, gdy finansowanie przez samorząd nie będzie już w pełni zapewnione lub, co gorsza, w sytuacji zagrożenia likwidacją bądź prywatyzacją?

„Małe” (w znaczeniu lokalne, o mniejszej randze) instytucje kultury (czyli instytucje miejskie, pod jurysdykcją urzędów marszałkowskich itp.) już niedługo mogą stracić część swojego finansowania w postaci dotacji ze względu na możliwe kłopoty finansowe organizatora (będące bezpośrednim skutkiem zmniejszenia finansowania kultury z budżetu państwa, i w następstwie tego z budżetu samorządów). Ta hipoteza ma uzasadnienie w obecnej sytuacji politycznej. Pokazują to doświadczenia krajów sąsiedzkich – np. Brandenburgii (Niemcy), gdzie w momencie znacznej redukcji dofinansowania nastąpiło zamknięcie wielu podmiotów. Zatem instytucje te powinny być przygotowane na nadejście „tej” chwili, mając do dyspozycji gotowe rozwiązanie w postaci narzędzia zarządzania (opracowane aktualnie i czekające „w szufladzie”). To pozwoli na szybką transformację podmiotu do nowych warunków. W przeciwnym razie instytucji grozi likwidacja.

Innym rozwiązaniem jest przygotowanie i wdrożenie już teraz instrumentów zarządzania, za pomocą których kierownictwo może uwzględniać i realizować różne warianty swojej działalności, dążąc tym samym do zmniejszenia kosztów (na koniec roku straty) i zwiększenia zysków. Jest to jednak podejście ryzykowne w tym sensie, iż organizator, widząc dobrą sytuację instytucji, podejmie decyzję o zmniejszeniu dotacji wcześniej, niż wystąpią problemy z finansowaniem na szczeblu centralnym. Taka sytuacja oczywiście nie jest korzystna dla dyrektora instytucji.

¹ Ustawa o zmianie ustawy z dnia 31 sierpnia 2011 r. O organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej dzieli instytucje kultury na: instytucje artystyczne (powołane do prowadzenia działalności artystycznej w dziedzinie teatru, muzyki, tańca, z udziałem twórców i wykonawców) oraz inne instytucje kultury (np. muzea, biblioteki, domy kultury, galerie).

2. Warunki ramowe funkcjonowania publicznych instytucji kultury w Polsce

W celu dokonania podstawowej charakterystyki instytucji kultury można posłużyć się, podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw, głównymi cechami podmiotu (na podstawie prawodawstwa Unii Europejskiej [Zalecenie Komisji..., s. 36; Załącznik nr I]).

Do kategorii mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw należą przedsiębiorstwa, które zatrudniają mniej niż 250 pracowników i których roczny obrót nie przekracza 50 mln EUR, lub roczna suma bilansowa nie przekracza 43 mln EUR.

W kategorii MŚP małe przedsiębiorstwo definiuje się jako przedsiębiorstwo, które zatrudnia mniej niż 50 pracowników i którego roczny obrót lub roczna suma bilansowa nie przekracza 10 mln EUR.

W kategorii MŚP mikroprzedsiębiorstwo definiuje się jako przedsiębiorstwo, które zatrudnia mniej niż 10 pracowników i którego roczny obrót lub roczna suma bilansowa nie przekracza 2 mln EUR.

Stosując się do powyższej klasyfikacji, nawet na podstawie małej próby badawczej, należy stwierdzić, iż przeciętna instytucja kultury w Polsce byłaby zaklasyfikowana jako przedsiębiorstwo małe. Zależności przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Klasyfikacja IK

Kryterium		Wynik	Uwagi
Wielkość przedsiębiorstwa	liczba pracowników	małe lub średnie	zależnie od tego, czy jest to instytucja artystyczna
	roczny obrót	małe	w większości przypadków
	suma bilansowa	małe	biorąc pod uwagę udział środków trwałych
Stosunki własnościowe		administracja przez samorządy	założono, że ma miejsce pewna własna kompetencja / niezależność
Uprawnienia do podejmowania decyzji		zależność od samorządowych / państwowych źródeł finansowania	założono, że posiadana jest przynajmniej częściowa własna kompetencja do zapewnienia rentowności

Źródło: opracowanie własne.

Różnica w postrzeganiu wielkości przedsiębiorstwa przez pryzmat liczby pracowników wynika również z procesu dokonań (jak np. koncerty, przedstawienia): instytucje artystyczne są porównywalne z manufakturą przy równoległej pracy grupowej. Dlatego też instytucje artystyczne będą w dalszej części bliżej zbadane; ze względu na uzasadnione nakłady na controlling można je traktować jako małe (samodzielne) przedsiębiorstwa.

Na potrzeby niniejszej pracy należy przyjąć własną definicję klasyfikacji do MŚP, w której wyznacznikami wielkości instytucji o decydującym znaczeniu są roczny obrót oraz suma bilansowa. Przy obecnej specyfice pracy w instytucji kultury (znaczna liczba pracowników generuje małe obroty) liczba pracowników zatrudnionych w instytucji nie powinna być wyznacznikiem służącym do klasyfikacji. Analiza wielkości instytucji, stosunków własnościowych itp. jest konieczna, aby ustalić instrumenty zarządzania stosownie do specyfiki instytucji.

3. Typowa struktura sprawozdania finansowego

W sensie controllingowym² finansowanie to typowe wąskie gardło. Najważniejszym instrumentem potrzebnym do diagnozy (także do wdrożenia możliwych rozwiązań) jest sprawozdanie finansowe. Do zbadania w związku z tym pozostają typowe struktury (jakościowe i ilościowe), następnie jest wysunięcie hipotez co do ewentualnych potrzebnych narzędzi controllingu [Nowak 2011; Owidia-Surmacz i in. 2010].

Zgodnie z ustawą o rachunkowości oraz wymogami podmiotów założycielskich i nadzorujących każda instytucja kultury jest zobowiązana do prowadzenia odpowiedniej dokumentacji [Wróblewski 2012]. Struktura dokumentów najczęściej przedstawia się następująco:

I. Dokumenty związane z planowaniem

1. Plan działalności instytucji – zatwierdzony przez dyrektora:

- plan usług,
- plan przychodów i kosztów,
- plan remontów,
- plan inwestycji,
- plan dofinansowań.

2. Plan finansowy:

- przychody z prowadzonej działalności,
- dotacje,
- koszty (wynagrodzenia, zakup towarów i usług itp.),
- środki na wydatki majątkowe,
- środki przyznane innym podmiotom,
- stan należności i zobowiązań na początek i koniec okresu sprawozdawczego,

II. Dokumenty związane z rachunkowością

Księgi rachunkowe:

- dziennik lub dzienniki częściowe,

² Controlling polega na całościowym kompleksowym podejściu do przedsiębiorstwa, tak aby na czas wykryć wąskie gardła, opracować rozwiązania ich eliminacji oraz w przypadku wystąpienia odchyleń w stosunku do wartości planowanych zaproponować działania korygujące przy jednoczesnym zapewnieniu rentowności przedsiębiorstwa [Kluge, Kuźdowicz, Orzeszko 2005, s. 7].

- księga główna, na którą składają się konta syntetyczne prowadzone w różnych formach oraz zestawienie sald i obrotów tych kont,
- księgi pomocnicze, na które składają się konta analityczne, również prowadzone w różnych formach, oraz zestawienie sald tych kont,
- wykaz składników aktywów i pasywów (inwentarz).

III. Sprawozdania

- sprawozdania finansowe:
 - bilans,
 - rachunek zysków i strat,
 - rachunek przepływów pieniężnych,
- sprawozdania budżetowe z wydatków strukturalnych,
- sprawozdania z „działalności”,
- sprawozdania z operacji finansowych,
- sprawozdania statystyczne,
- deklaracje dla rozliczeń z ZUS-em,
- deklaracje podatkowe.

Jednym z ważniejszych dokumentów zarówno dla organizatora, jak i dla samej instytucji, jest rachunek zysków i strat [Hagoort, Orzechowski, Bezemer-Szefke 1996]. Przykładową strukturę rachunku zysków i strat, ustaloną na podstawie badań w instytucji kultury, przedstawiono w tab. 2.

Tabela 2. Przykładowa struktura rachunku zysków i strat – najważniejsze punkty wraz z oszacowaniem procentowym

Grupa	Pozycja	Udział w przychodach ogółem (100%)	Udział w kosztach ogółem (100%)
	Przychody netto ze sprzedaży produktów	poniżej 20%	
	Koszty działalności operacyjnej		około 80%
1	Amortyzacja		około 10%
2	Zużycie materiałów i energii		poniżej 5%
3	Usługi obce		5 – 10%
4	Podatki i opłaty		poniżej 5%
5	Wynagrodzenia		powyżej 60%
6	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia		około 15%
7	Pozostałe koszty rodzajowe		poniżej 5%
	Pozostałe przychody operacyjne	powyżej 80%	
1	Dotacje	powyżej 90%	
2	Inne przychody operacyjne	poniżej 5%	
	Zysk/strata	najczęściej strata około 10%	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2 została skonstruowana na podstawie badania 12 rachunków zysków i strat z lat 2010-2015 w trzech instytucjach kultury, wartości podano procentowo,

aby stworzyć jeden szablon odpowiadający wszystkim przypadkom. We wszystkich badanych przypadkach na koniec roku bilansowego występowała strata w wysokości ok. 10% całkowitej dotacji otrzymanej w danym roku.

Przykładową strukturę bilansu przedstawiono w tab. 3.

Tabela 3. Przykładowa struktura bilansu – najważniejsze punkty wraz z oszacowaniem procentowym

Grupa	Pozycja	Udział w sumie bilansowej
A. Aktywa trwałe		powyżej 90%
II. Rzeczowe aktywa trwałe		
Środki trwałe		
a)	grunty	poniżej 5%
b)	budynki, lokale i obiekty	powyżej 90%
c)	inne środki trwałe	poniżej 5%
B. Aktywa obrotowe		poniżej 10%
	Inwestycje krótkoterminowe	poniżej 5%
A. Kapitał własny		80%
	Kapitał podstawowy	powyżej 90%
	Kapitał z aktualizacji wyceny	poniżej 5%
	Zysk (strata) netto	około - 10%
B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania		10%
	Rezerwy na zobowiązania (rezerwy na świadczenia emerytalne)	poniżej 10%
	Zobowiązania krótkoterminowe	poniżej 5%
	Rozliczenia międzyokresowe	poniżej 5%

Źródło: opracowanie własne.

Obie tabele zostały pomyślane jako tabele szablonowe i powstały na podstawie analizy sprawozdań finansowych z kilku lat, dokonanych trzech różnych instytucji kultury. W obu przykładach pominięto pozycje, które stanowią mniej niż 1% sumy bilansowej (bądź kosztów lub przychodów), celem uproszczenia i zwrócenia uwagi na najważniejsze relacje. Chociaż próba badawcza jest niewielka, to jednak przedstawione relacje są z dużym prawdopodobieństwem reprezentatywne dla średniej wielkości instytucji kultury o znaczeniu lokalnym.

Zamiast liczb bezwzględnych zastosowano oszacowanie procentowe. Jak widać, w obecnym systemie finansowania instytucji kultury 80% przychodów podmiotu pochodzi z dotacji organizatora.

Analizując **strukturę bilansu**, zauważamy że:

- po stronie aktywów ponad 75% sumy bilansowej stanowią aktywa trwałe; największą pozycją w aktywach obrotowych są inwestycje krótkoterminowe (być może z rocznymi wahaniami na przelew-dotacje),
- po stronie pasywów dominuje kapitał własny, który stanowi ponad 80% sumy bilansowej. Jest wysoce prawdopodobne, iż wraz z pogorszeniem warunków ekonomicznych ulegnie to zmianie.

Podsumowując tak przedstawioną strukturę bilansu, należy stwierdzić, iż w przypadku oceny bilansu (np. do zdolności kredytowej) w danym momencie wszystkie „wskaźniki pokrycia” mają ocenę pozytywną (o czym w następnym punkcie artykułu).

Analizując **strukturę rachunku zysków i strat**, zauważamy że:

- po stronie przychodów: przychody pokrywają mniej niż 25% kosztów; resztę wyrównują (przynajmniej częściowo) dotacje,
- po stronie kosztów: koszty osobowe stanowią ponad 75% wszystkich kosztów (i z dużym prawdopodobieństwem ta sytuacja nie ulegnie zmianie).

Podsumowując tak przedstawioną strukturę rachunku zysków i strat, należy zauważyć, iż w większości przypadków na koniec roku obrotowego instytucje wykazują stratę w wysokości ok. 10%.

Powyższe obserwacje będą bardzo istotne podczas oceny sprawozdania finansowego (np. przez bank w momencie obliczania zdolności kredytowej), gdyż wykazują poważne zagrożenia. Po pierwsze, występuje olbrzymia zależność instytucji od dotacji, która pokrywa większość kosztów. Po drugie, niemal 25% oceny banku zależy od zysku; w przypadku straty zdolność kredytowa jest przy założeniu wszystkich pozostałych ocen (czyli w najlepszym przypadku) „zadowalająca”.

Na podstawie tych relacji z perspektywy controllingu zauważamy:

- Dotacje organizatora są procentowo olbrzymie i decydują o egzystencji instytucji. W przypadku zmniejszenia dotacji (lub decyzji o niepokrywaniu straty) kłopoty finansowe podmiotu staną się tak znaczne, iż może to doprowadzić do likwidacji działalności.
- Specyfika wykonywanej działalności powoduje, iż wynagrodzenia stanowią znaczną część kosztów. Pracownicy instytucji artystycznych stanowią zespół o określonej minimalnej liczbie, potrzebnej do wykonania zadania (koncertu, przedstawienia itp.).

W sensie filozofii analizy ABC jest to najważniejsze pole do sterowania kosztami, z czego wynikają dalsze punkty ciężkości dla controllingu:

- dokładne wyszczególnienie „pozycji A”, zwłaszcza w rachunku zysków i strat; zbyt duża akumulacja danych powoduje brak jasności i zatarcie informacji potrzebnych dla controllingu,
- potwierdzenie dróg, środków i ich efektów do zwiększenia przychodów i zmniejszenia kosztów (potrzebne narzędzie stworzone z myślą o sterowaniu finansami i symulowaniu określonych sytuacji ekonomicznych),
- potwierdzenie dróg, środków i ich efektów względem „jakościowych” kryteriów ratingu bankowego. Można tutaj wykorzystać instrumenty controllingu strategicznego.

W kolejnym punkcie zostanie przedstawione studium przypadku, które ma na celu pokazanie powodów i sytuacji, w których zastosowanie narzędzi controllingu może okazać się niezbędne.

4. Symulacja dla ratingu bankowego

Banki są jednym z możliwych podmiotów dokonujących oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstw i instytucji. Ma to miejsce np. przy ocenie zdolności kredytowej. [Zellmer, Wasilewski 2009]. Instytucja musi posiadać zdolność do spłaty zadłużenia z odsetkami w określonym terminie. Bank może dokonać analizy zarówno jakościowej, jak i ilościowej. Analiza ilościowa daje 2/3 punktów przy ocenie podmiotu, natomiast analiza jakościowa pozostałe 1/3 punktów. Przedmiotem niniejszej pracy jest analiza ilościowa dokonywana na podstawie sprawozdania finansowego.

Na bazie badanych sprawozdań finansowych można przedstawić przykładowe wyliczenia dla ratingu bankowego dla instytucji X. Wykorzystano tutaj metodę punktową. Metoda ta polega na przypisaniu określonej liczby punktów różnym cechom kredytobiorcy. Wybrane zostają kryteria oceny, tworzy się przedziały punktacji, wagi oraz sumy punktów. Po dokonaniu powyższych czynności odpowiednio interpretuje się zebrane wyniki, aby można było podjąć odpowiednią decyzję kredytową³.

Na podstawie powyższej analizy dotyczącej sytuacji ekonomicznej kredytobiorcy bank przydziela klienta do odpowiedniej klasy ryzyka kredytowego. W literaturze wyróżnia się 10 następujących klas: 1 – pierwszorzędna, 2 – mocna, 3 – dobra, 4 – zadowolająca, 5 – akceptowalna, 6 – krańcowa, 7 – niezadowolająca, 8 – wątpliwa, 9 – zła, 10 – stracona.

Po przydzieleniu do jednej z klas ocenia się kolejne kryterium oceny kredytobiorcy, jakim jest terminowość spłaty należności. Trzeba jednak zaznaczyć, że tego rodzaju ocena znajduje zastosowanie jedynie w odniesieniu do klientów posiadających historię rachunków bankowych. Podmioty rozpoczynające działalność gospodarczą lub te, które nie korzystały nigdy z usług kredytowych, nie mogą podlegać ocenie terminowości spłat. W takim przypadku klasyfikację kredytobiorcy sporządza się wyłącznie na podstawie oceny sytuacji ekonomicznej. Wracając jednak do klas charakteryzujących należności, przedstawiają się one następująco:

- Klasa A – kredytobiorca spóźnia się ze spłatą kapitału z odsetkami nie więcej niż 1 miesiąc;
- Klasa B – opóźnienie w spłacie należności waha się od 1 do 3 miesięcy;
- Klasa C – klient spóźnia się ze spłatą kapitału w granicach od 3 do 6 miesięcy;
- Klasa D – opóźnienie ze spłatą długu wynosi powyżej 6 miesięcy.

Wszystkie wymienione kategorie dotyczą spłaty kapitału wraz z odsetkami. Chcąc otrzymać kompletną ocenę syntetyczną zdolności kredytowej, bank tworzy zestawienie powyższych kryteriów i przyporządkowuje je do odpowiednich klas ryzyka związanego z udzieleniem kredytu.

W tab. 4 przedstawiono analizę ilościową przeprowadzoną dla Instytucji X.

³ Cała procedura została opisana w: [Grzywacz 2006].

Tabela 4. Analiza ilościowa

Kryterium oceny	Wskaźnik	Wartość	Punktacja maksymalna	Punkty faktyczne
Rentowność	Rentowność sprzedaży	<0%	maks. 20 pkt	0
	Rentowność kapitału	<0%		0
	Rentowność aktywów	<0%		0
Płynność majątku	Płynność bieżąca	ok. 250%	maks. 15 pkt	3
	Płynność wysoka	>100%		4,53
	Wskaźnik pokrycia	<100%		0
Sprawność gospodarowania	Cykl realizacji	< 15 dni	maks. 10 pkt	3,33
	Rotacja zapasów	< 19 dni		
	Splata zobowiązań	ok.20 dni		3
Struktura finansowa	Finansowanie majątku trwałego	ok. 90%	maks. 15 pkt	1
	Udział kapitału obcego	<15%		4,53
	Zabezpieczenie kredytu	<10%		6
SUMA				28,72 pkt

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Grzywacz 2006, s. 170 i n.].

Zestawiając wymienione i uporządkowane w tab. 2 kryteria, można wyróżnić następujące kategorie ryzyka:

KATEGORIA NORMALNA – A1, A2, A3, A4, A5 – klienci obciążeni minimalnym ryzykiem, które nie wymaga tworzenia rezerw celowych;

KATEGORIA POD OBSERWACJĄ – A6, B1, B2, B3, B4, B5, B6 – są to klienci obciążeni ryzykiem, wymagają tworzenia co najmniej 1,5% rezerw celowych;

KATEGORIA PONIŻEJ STANDARDU – A7, B7, C1, C2, C3, C4, C5, C6 – klienci obciążeni ryzykiem, które wymaga tworzenia co najmniej 20% rezerw celowych;

KATEGORIA WĄTPLIWA – A8, B8, C7, C8, D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7 – klienci obciążeni ryzykiem wymagającym tworzenia co najmniej 50% rezerw celowych;

KATEGORIA STRACONA – A9, A10, B9, B10, C9, C10, D8, D9, D10, E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10 – w tym przypadku są to klienci obciążeni ryzykiem wymagającym tworzenia rezerw celowych na poziomie co najmniej 100%.

W badanym przypadku suma punktów po wykonaniu analizy ilościowej wynosi 28,7, stąd przyporządkowana klasa terminowości spłaty należności: A (jest to związane z wysokim stanem środków pieniężnych), dokładne przyporządkowanie: A6 (czyli skrajny).

W typowej sytuacji instytucji artystycznej można oczekiwać, iż podczas analizy podmiot uzyska ok. 50% możliwych do zdobycia punktów. Oznaczać to będzie zatem, że w najlepszym przypadku trafi do klasy „pod obserwacją”. Będzie

to jednak możliwe tylko przy regularnych wpłatach zaliczek na poczet dotacji od organizatora.

Do zadań controllingu należy wykazanie podstaw do przyporządkowania klasy. Znaczenie będą miały przy tym różne elementy, takie jak np. fakt, czy organizator płaci zaliczki na dotacje.

5. Zakończenie

Po przeprowadzeniu standardowej analizy ilościowej na podstawie sprawozdania finansowego na potrzeby banku przeciętna instytucja artystyczna będzie miała kłopot z otrzymaniem kredytu. Po przeprowadzeniu analizy ilościowej zostaje przydzielone ponad 60% punktów. Szansy na zdobycie kolejnych punktów instytucja może upatrywać w analizie jakościowej, jeśli skupi się na tych obszarach, które są istotne dla banku (zasięg rynku, pozycja kredytobiorcy, forma własności, stopień uzależnienia).

Aby zwiększyć szanse kredytowe, priorytetem instytucji będzie zmniejszenie wykazywanych strat, co będzie miało bezpośrednie przełożenie na wynik analizy ilościowej. Istnieje tutaj dysonans między chęcią zwiększenia przychodów, np. przez angaż znanych solistów, a zmniejszeniem kosztów osobowych, które stanowią znaczną część wszystkich kosztów.

Niniejszy artykuł stanowi początek badań podjętych w instytucjach kultury. Ich wyniki wskazują, że istnieje potrzeba zastosowania instrumentów controllingu. Niezbędna jest kontynuacja rozważań w tym zakresie. W aspekcie controllingowym konieczne jest przygotowanie (w formie symulacji) różnych strategii działania instytucji, które będą gotowe do zastosowania w razie potrzeby (w ramach zaistniałych warunków).

Literatura

- Dyczkowski T., 2010, *Controlling w organizacjach pożytku publicznego. Perspektywa międzynarodowa*, C.H. Beck, Warszawa.
- Grzywacz J., 2006, *Podstawy bankowości*, Difin, Warszawa
- Hagoort G., Orzechowski E., Bezemer-Szefke B. 1996, *Przedsiębiorczość w kulturze. Wprowadzenie do zagadnień zarządzania w kulturze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Kługe P.D., Kuźdowicz P., Orzeszko P., 2005, *Controlling wspomagany komputerowo z wykorzystaniem systemu ERP*, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.
- Marciniak S. 2008, *Controlling. Teoria, zastosowania*, Difin, Warszawa.
- Nowak E., 2011, *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Owidia-Surmacz A., Brojak-Trzaskowska M., Porada-Rochoń M. i in., 2010, *Budżetowanie i controlling w przedsiębiorstwie*, CeDeWu, Warszawa.
- Pacho W, 1991, *Plan finansowy w przedsiębiorstwie*, Instytut Badawczy Załogi, Warszawa.

Ustawa z 31 sierpnia 2011 r. o zmianie ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej oraz niektórych innych ustaw, DzU 2011 nr 207, poz. 1230.

Wróblewski Ł., 2012, *Strategie marketingowe w instytucjach kultury*, PWE, Warszawa.

Zalecenie Komisji z dnia 6 maja 2003 r. dotyczące definicji przedsiębiorstw mikro, małych i średnich, Dz.Urz. UE L 124 z dnia 20.05.2003 r.

Załącznik nr I do Rozporządzenia Komisji (UE) nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r.

Zellmer G., Wasilewski W., 2009, *Practical Risk-Management in Enterprises*, Management, Vol. 13, No. 2.