



Akademia
Zarządzania Sportem

Kontrola i analiza finansów w związku sportowym

Igor Perechuda

<https://www.linkedin.com/in/igorperechuda/>

igor.perechuda@lunex-university.net

igor.perechuda@uj.edu.pl

+48 605 448 083



Ministerstwo
Sportu i Turystyki



INSTITUT SPORTU
PAŃSTWOWY INSTYTUT BADAWCZY



**„Każda działalność zaczyna i kończy
się na finansach a cała
przyjemność jest w międzyczasie”**

Cel szkolenia

Umiejętność czytania i rozumienia danych finansowych

Wyciąganie określonych wniosków na podstawie wykorzystanych wskaźników

Dobór miar i wskaźników (finansowych) na potrzeby:

- Wewnętrznej sprawozdawczości
- Sprawozdania z działalności zarządu

Zarówno dla związków, stowarzyszeń czy spółek zależnych, celowych w sporcie

Polecane materiały

Sierpińska, Jachna

„Ocena przedsiębiorstw wg standardów światowych”

Pojęcia wstępne

Jakie są najważniejsze cele finansowe
związków sportowych, organizacji
sportowych ?

Zarządzanie finansami

a. obszary:

RENTOWNOŚĆ

PLANOWANIE FINANSOWE

ZAPEWNIENIE PŁYNNOŚCI FINANSOWEJ

PRAWIDŁOWA POLITYKA BILANSOWA

EFEKTYWNE POSZUKIWANIE FUNDUSZY Z OTOCZENIA I
REZERW WŁASNYCH POPRZEZ STOSOWANIE ZASAD WPŁYWU
SPOŁECZNEGO I KOMUNIKACJI W BIZNESIE

ZARZĄDZANIE RACHUNKOWOŚCIĄ JAKO ŹRÓDŁEM
PRAWIDŁOWEJ INFORMACJI FINANSOWEJ
PLANOWANIE PODATKOWE

Odpowiedzi na postawione wyżej pytania prowadzą do podjęcia trzech grup decyzji o skutkach finansowych:

- **operacyjnych** – o poziomie kosztów i w zakresie bieżącego zarządzania finansami (np. płynności)
- **inwestycyjnych** – o alokacji kapitału w majątek trwały

- **finansowych** – o wyborze źródeł finansowania

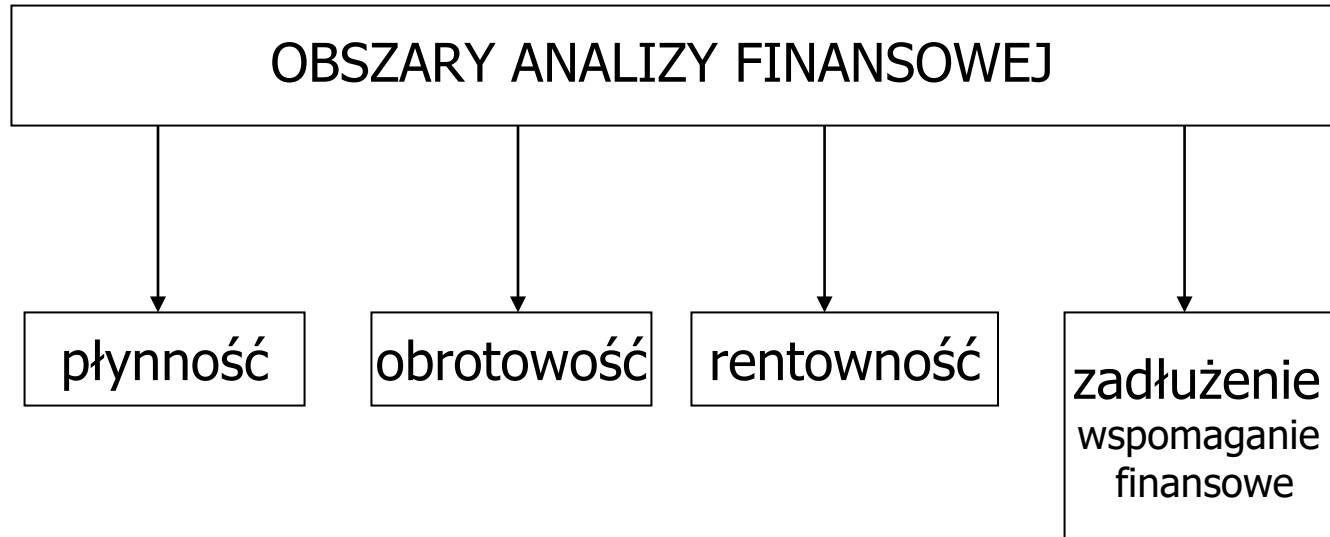
6.

Do grupy decyzji operacyjnych zalicza się:

Np.

- 1. Ustalenie zasad spłaty zobowiązań operacyjnych.**
- 2. Ustalenie zasad kredytowania odbiorców usług.**
- 3. Określenie przejściowych nadwyżek środków pieniężnych, które są inwestowane w sposób krótkoterminowy.**

Najczęściej wyróżnia się następujące obszary analizy finansowej:



Analizy zaszcłóci gospodarczych sporządzanych w organizacji dotycz z reguły rónnych sfer działalności oraz rónnych okresów.

W typowym układzie **roczna analiza działalności z reguły składa się:**

➔ analizy opisowej

➔ sprawozdań finansowych



- rachunku zysków i strat (wyników)
- bilansu firmy
- rachunku przepływów finansowych ... ?

Analiza oparta na sprawozdaniach finansowych:

- wskazuje na **krytyczne obszary** działania organizacji, np. **straty**, wysoki poziom **należności**, zapasów, **nie ukazuje natomiast przyczyn** kształtowania się zjawisk, służy zadawaniu pytań, wskazuje na ewentualne zagrożenia dla dalszego funkcjonowania;
- przedstawia **dane historyczne** dotyczące poprzednich lat, kwartałów, winna służyć przede wszystkim decyzjom przyszłościowym, ocenie możliwości przetrwania, ma wskazywać zagrożenia i szanse;
- można ją sporządzić w sposób szybki i tani.

RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT przedstawia tworzenie wyniku finansowego (zysku lub straty). W zestawieniu tym pokazane są w sposób syntetyczny wszystkie przychody, koszty oraz obciążenia, związane z uzyskaniem przychodu.

schemat

Przychody ze sprzedaży towarów i produktów

– koszty sprzedanych towarów i produktów

= zysk (strata) brutto ze sprzedaży

– koszty sprzedaży

– koszty ogólne zarządu

= zysk (strata) ze sprzedaży

+ pozostałe przychody operacyjne (w tym zyski nadzwyczajne)

– pozostałe koszty operacyjne (w tym straty nadzwyczajne)

= zysk (strata) na działalności operacyjnej

+ przychody finansowe

– koszty finansowe

= zysk (strata) brutto na działalności gospodarczej

– obowiązkowe obciążenia wyniku finansowego

= ZYSK (STRATA) NETTO

Schemat
kalkulacyjny

UPROSZCZONY
schemat

WYNIK
NA SPRZEDAŻY



WYNIK
NA POZOSTAŁEJ DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ



WYNIK
NA OPERACJACH FINANSOWYCH



OBOWIĄZKOWE OBCIĄŻENIA
WYNIKU FINANSOWEGO

Koszty rodzajowe w rachunku zysków i strat

Pozycja	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
A. Przychody netto ze sprzedaży					
I. Przychody netto ze sprzedaży produktów					
II. Przychody netto ze sprzedaży materiałów i towarów					
B. Koszty działalności operacyjnej					
I. Amortyzacja					
II. Zużycie materiałów i energii					
III. Usługi obce					
IV. Podatki i opłaty					
V. Wynagrodzenia					
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia					
VII. Pozostałe koszty rodzajowe					
VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów					
C. ZYSK (strata) ZE SPRZEDAŻY (A-B)					
D. POZOSTAŁE PRZYCHODY OPERACYJNE					
I. Dotacje					
II. Pozostałe przychody operacyjne					
E. POZOSTAŁE KOSZTY OPERACYJNE					
F. ZYSK (strata) Z DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ (C+D-E)					
G. PRZYCHODY FINANSOWE					
H. KOSZTY FINANSOWE					
I. ZYSK (strata) BRUTTO (F+G – H)					
J. PODATEK DOCHODOWY					
K. POZOSTAŁE OBOWIĄZKOWE ZMNIEJSZENIA ZYSKU (ZWIĘKSZENIA STRATY)					
L. ZYSK (STRATA) NETTO (I – J – K)					

Informacje zawarte w rachunku wyników pozwalają nie tylko zorientować się, jaka jest strata czy zysk w roku sprawozdawczym, ale także jaka jest struktura kosztów oraz kierunki przeznaczenia zysku.

BILANS - jest sprawozdaniem o sytuacji finansowej firmy, prezentuje stan majątku jednostki i źródła jego finansowania. Aktywa stanowią tzw. realną stronę bilansu, w aktywach odwzorowana jest rzeczywistość gospodarcza podmiotu w odniesieniu do stanu jego posiadania.

schemat:

STRUKTURA BILANSU dla potrzeb analizy finansowej:

AKTYWA	PASYWA
AKTYWA TRWAŁE I. Wartości niematerialne i prawne II. Rzeczowy majątek trwały III. Finansowy majątek długoterminowy	FUNDUSZE WŁASNE
AKTYWA OBROTOWE I. Zapasy II. Należności III. Papiery wartościowe do obrotu IV Środki pieniężne	ZOBOWIĄZANIA DŁUGOTERMINOWE
	ZOBOWIĄZANIA KRÓTKOTERMINOWE

Bilans

Bilans organizacji XXX sporządzony na dzień XX.YY.ZZ

AKTYWA	PASYWA
A. Aktywa trwałe	A. Kapitał/fundusz własny
I. <u>Wartości niematerialne i prawne</u>	I. <u>Kapitał zakładowy</u>
II. <u>Rzeczowe aktywa trwałe</u>	II. <u>Należne wpłaty na kapitał zakładowy (-)</u>
III. <u>Należności długoterminowe</u>	III. <u>Akcje własne do sprzedaży (-)</u>
IV. <u>Inwestycje długoterminowe</u>	IV. <u>Kapitał zapasowy/rezerwy</u>
	V. <u>Wynik finansowy z lat ubiegłych</u>
	VI. <u>Wynik finansowy z roku bieżącego</u>
	VII. <u>Kapitał z aktualizacji wyceny</u>
B. Aktywa obrotowe	B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania
I. <u>Zapasy</u>	I. <u>Rezerwy na zobowiązania</u>
II. <u>Należności krótkoterminowe</u>	II. <u>Zobowiązania długoterminowe</u>
III. <u>Inwestycje krótkoterminowe</u>	III. <u>Zobowiązania krótkoterminowe</u>
SUMA AKTYWÓW	SUMA PASYWÓW

Rekomendowane standardy zarządzania finansami w sporcie:

Transparentność danych finansowych

- duży udział budżetu
- łatwiej pozyskują środki z innych źródeł, np. od sponsorów czy z funduszy UE.

Warto dywersyfikować przychody o:

- wpływy z zawodów organizowanych przez dany związek,
- składki członkowskie,
- wpływy od sponsorów,
- darowizny, akcje społeczne,
- dochody z działalności gospodarczej,
- opłaty licencyjne itp.
- Fundusze europejskie inni grantodawcy „międzynarodowi”
- OPP 1,5%

Obecnie udział dotacji z budżetu w związkach waha się między 60% a 90%

Wytyczne tego obszaru dotyczą takich zagadnień, jak:

- prowadzenie wyodrębnionej księgowości na potrzeby realizacji zadań publicznych (m.in. wyodrębnienie rachunku bankowego na potrzeby środków publicznych oraz wkładu własnego zgłaszanego w ofertach na realizację zadań publicznych),
- opracowanie rzetelnego sprawozdania finansowego,
- określenie sposobu zaciągania zobowiązań przez PZS,
- zróżnicowanie źródeł finansowania,
- opracowanie i wdrożenie programu naprawczego w sytuacji straty.

Do sprawozdań

PZTS

Pływacki

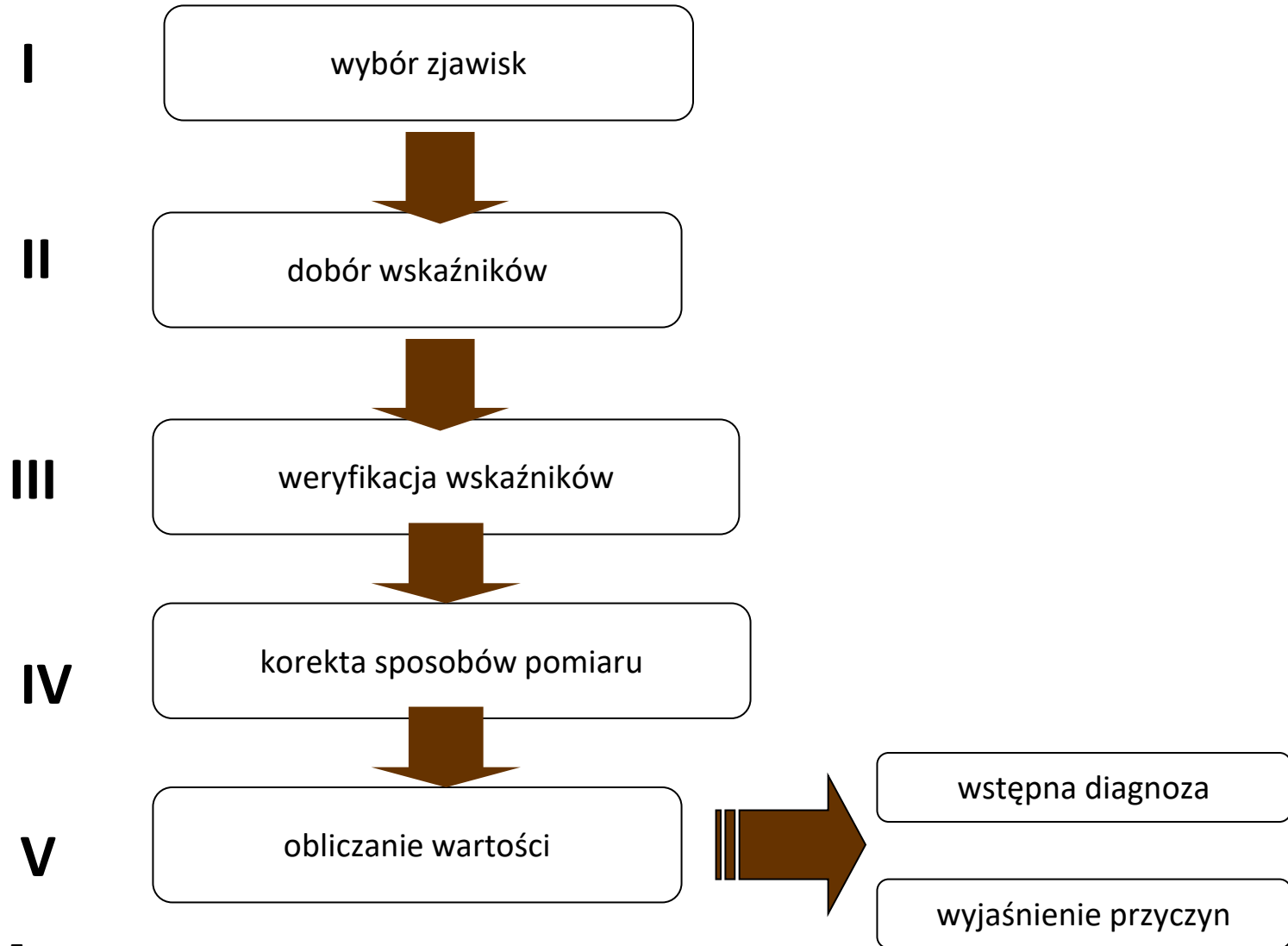
Arena w Krk

Analiza wskaźnikowa

Niekiedy poprawne wykorzystanie analizy wskaźnikowej może się wiązać z trudnościami w jednoznacznej ocenie analizowanych zjawisk. Ma to miejsce zwłaszcza wtedy, kiedy wartości poszczególnych wskaźników charakteryzują różnokierunkowe zmiany tendencje. Dlatego w tej analizie należy przestrzegać jej poszczególnych etapów.

ETAPY ANALIZY FINANSOWEJ:

- ➔ wybór zjawisk gospodarczych organizacji objętych badaniem i oceną,
- ➔ staranny dobór adekwatnych wskaźników do analizowanych zjawisk,
- ➔ weryfikację poprawności przyjętych wskaźników,
- ➔ korektę sposobów mierzenia poszczególnych wskaźników pozwalających uzyskać dokładniejszy i bardziej obiektywny obraz analizowanych zjawisk,
- ➔ obliczenie wartości wskaźników na podstawie zweryfikowanych mierników oraz postawienie wstępnej diagnozy i wyjaśnienie przyczyn zmian rozpatrywanych wskaźników.



GRUPY WSKAŹNIKÓW:

- wskaźniki płynności finansowej
- wskaźniki wykorzystania aktywów
- wskaźniki stopnia zadłużenia
- wskaźniki rentowności (mimo, że organizacje non-profit)

PŁYNNOŚĆ FINANSOWA

Przez płynność często rozumiemy łatwość, z jaką możemy dokonać uzasadnionej zamiany składników majątkowych na środki pieniężne.

Według zasady wzrastającej płynności są ułożone składniki majątkowe w bilansie.

Nas interesuje jednak płynność finansowa, przez którą będziemy rozumieli zdolność do terminowego regulowania w wymaganej wysokości zobowiązań bieżących.

Zobowiązania bieżące są to płatności, których termin zapłaty nie przekracza jednego roku. Do regulowania tych zobowiązań organizacja wykorzystuje te składniki majątku, które mogą być relatywnie szybko i bez większych kosztów zamienione na gotówkę. Składniki te nazywamy aktywami bieżącymi.

ANALIZA PŁYNNOŚCI FINANSOWEJ

Wskaźniki płynności finansowej charakteryzują zdolność do terminowego regulowania zobowiązań. W ramach tej grupy wskaźników wymienić można następujące:

- ✿ wskaźnik bieżącej płynności finansowej
- ✿ wskaźnik szybkiej płynności finansowej / podwyższonej płynności / kwaśny test

WSKAŹNIK BIEŻĄCEJ PŁYNNOŚCI FINANSOWEJ

jest relacją aktywów bieżących do pasywów bieżących, co zapisujemy następująco:

$$\text{wskaźnik bieżącej plynności finansowej} = \frac{\text{aktywa bieżące}}{\text{pasywa bieżące}}$$

Aktywa bieżące są to środki obrotowe, czyli zapasy, należności i środki pieniężne. Natomiast pasywa bieżące to zobowiązania bieżące, czyli te, które są wymagalne w relatywnie krótkim czasie (mniej niż rok), np. w ciągu 90 dni oraz ta część zobowiązań długoterminowych, których termin spłaty przypada w tym okresie. Zalecana wielkość granica w okolicy 100%

WSKAŹNIK SZYBKIEJ PŁYNNOŚCI FINANSOWEJ

informuje o stopniu pokrycia zobowiązań bieżących aktywami o dużej płynności, czyli należnościami, krótkoterminowymi papierami i środkami pieniężnymi, zapisujemy go następująco:

$$\text{wskaźnik szybkiej} \\ \text{płynności finansowej} = \frac{\text{aktywa bieżące – zapasy}}{\text{zobowiązania bieżące}}$$

Wskaźnik szybkiej płynności finansowej – jest bardziej wymagającą miarą płynności finansowej, ponieważ opiera się tylko na aktywach, które łatwo zmienić w gotówkę.

Wartość tego wskaźnika powinna kształtować się na poziomie od 1,00 do 1,20, bowiem tylko taka wielkość umożliwia szybką spłatę zobowiązań bieżących.

ANALIZA EFEKTYWNOŚCI WYKORZYSTANIA AKTYWÓW

Analiza ta jest końcowym aspektem analizy sytuacji majątkowej. Przez pryzmat analizy efektywności wykorzystania majątku można mówić o poprawności wielkości i struktury zasobów majątku firmy.

WSKAŹNIKI WYKORZYSTANIA AKTYWÓW:

- ✿ wskaźnik wykorzystania aktywów trwałych/obrotowych
- ✿ wskaźnik wykorzystania aktywów ogółem
- ✿ przeciętny okres inkasowania należności
- ✿ wskaźnik rotacji zapasów

WSKAŹNIK wykorzystania aktywów trwałych

uzyskujemy przez podzielenie wartości przychodów „operacyjnych” w danym okresie przez wartość netto majątku trwałego:

$$\text{wskaźnik wykorzystania aktywów trwałych} = \frac{\text{przychody w danym okresie}}{\text{wartość aktywów trwałych}}$$

Uzyskany wynik wskazuje jakie jest wykorzystanie majątku trwałego, a ściślej mówiąc, jaką wartość przynosi 1 złotówka posiadanego przez organizację majątku trwałego.

WSKAŹNIK wykorzystania aktywów ogółem

uzyskujemy przez podzielenie wartości przychodów w danym okresie przez wartość netto majątku trwałego i obrotowego:

$$\text{wskaźnik wykorzystania aktywów ogółem} = \frac{\text{przychody w danym okresie}}{\text{wartość aktywów}}$$

Ten wskaźnik przedstawia ogólną efektywność wszystkich aktywów łącznie. Jest więc najbardziej syntetycznym wskaźnikiem tej grupy. Jego wartość informacyjną można w pełni wykorzystać przy równoczesnym posługiwaniu się tymi cząstkowymi wskaźnikami.

- wskaźnik rotacji zapasów – raczej niestosowany w sporcie

$$\text{wskaźnik rotacji zapasów} = \frac{\text{roczne przychody}}{\text{zapasy}}$$

Zapasy średnie = (stan początkowy + stan końcowy)/2

Określa on, ile razy dokonano obrotu przeciętnym stanem zapasów dla osiągnięcia danej wartości przychodów w pewnym okresie czasu.

- przeciętny okres inkasowania należności

$$\text{przeciętny okres inkasowania należności} = \frac{\text{należności}}{\text{przeciętna sprzedaż dzienna}}$$

Im p.o.i.n. jest krótszy, tym szybciej przekształcamy należności w środki pieniężne i tym mniej potrzebujemy kapitału własnego lub obcego na finansowanie tych należności.

ANALIZA ZADŁUŻENIA PRZEDSIĘBIORSTWA

Ma umożliwić stwierdzenie, czy wielkość kapitałów obcych nie zagraża niezależności finansowej. Celem analizy zadłużenia jest ustalenie kosztów i opłacalności angażowania kapitałów obcych, bowiem analizujemy zadłużenie po to, aby ustalić, czy organizacja jest w stanie spłacić je w określonym terminie i wymaganej wysokości.

GRUPA I - wskaźniki obrazujące poziom zadłużenia

GRUPA II - wskaźniki informujące o zdolności do obsługi swego zadłużenia

I grupa

- wskaźnik ogólnego zadłużenia
- wskaźnik zadłużenia długoterminowego
- wskaźnik struktury zobowiązań
- wskaźnik zadłużenia kapitałów własnych
- wskaźnik długoterminowego zadłużenia kapitałów własnych
- w. pokrycia zobowiązań długoterminowych środkami trwałymi netto

II grupa

- wskaźnik pokrycia obsługi długu
- wskaźnik pokrycia zobowiązań odsetkowych
- wskaźnik pokrycia obsługi długu nadwyżką finansową

- wskaźnik ogólnego zadłużenia

$$\text{wskaźnik ogólnego zadłużenia} = \frac{\text{zobowiązania ogółem}}{\text{aktywa ogółem}}$$

- wskaźnik struktury zobowiązań

$$\text{wskaźnik struktury zobowiązań} = \frac{\text{zobowiązania długoterminowe}}{\text{zobowiązania ogółem}}$$

- wskaźnik pokrycia zobowiązań odsetkowych (100% próg)

$$\text{wskaźnik pokrycia zobowiązań odsetkowych} = \frac{\text{zysk przed opodatkowaniem} + \text{odsetki przychodowe}}{\text{Odsetki kosztowe}}$$

Ogólnie możemy zatem stwierdzić, że im wyższy udział długu w strukturze pasywów, tym wyższe ryzyko finansowe.

GRUPY WSKAŹNIKÓW:

- wskaźniki płynności finansowej
- wskaźniki wykorzystania aktywów
- wskaźniki stopnia zadłużenia
- wskaźniki rentowności

ANALIZA RENTOWNOŚCI

Wskaźniki rentowności są uważane za najbardziej syntetyczne mierniki oceny działalności organizacji.

Wskaźniki rentowności są też często nazywane wskaźnikami zyskowności.

ALE w przypadku stowarzyszeń, związków itd. Mogą informować o odległości od bilansowania się przychodów i kosztów.

Analiza rentowności dostarcza również informacji o strukturze kosztów i przychodów.

Najbardziej ogólną postać wskaźnika rentowności można więc wyrazić następująco:

wskaźnik rentowności = efekt / nakład

lub:

wskaźnik zyskowności = zysk / kapitał

Analiza rentowności - może być rozpatrywana z różnych punktów widzenia i może obejmować różne kategorie zysku i podstaw, do których zysk jest odnoszony. Dlatego wyróżniamy:

- ✿ rentowność sprzedaży, nazywaną rentownością handlową
- ✿ rentowność majątku, określaną jako rentowność ekonomiczną
- ✿ rentowność zaangażowania kapitałów, nazywaną finansową

Wskaźnik rentowności sprzedaży netto (ROS)

Sposób obliczania Przychody = przychody z działalności statutowej odpłatnej i nieodpłatnej oraz z działalności gospodarczej związku

Inaczej „PRÓG RENTOWNOŚCI”

Pozwala ocenić jak daleko organizacji jest ze swoim wynikiem od zbilansowania się przychodów z kosztami.

$$\frac{\textit{zysk netto}}{\textit{przychody netto ze sprzedaży}} \times 100\%$$

Wskaźnik rentowności aktywów ogółem (ROA)

Wskaźnik pomocniczy to do oceny zmian w przychodowości i kosztów względem majątku organizacji

$$\frac{\textit{zysk netto}}{\textit{aktywa ogółem}} \times 100\%$$

Wskaźnik rentowności kapitałów własnych (ROE)

Wskaźnik pomocniczy a jednocześnie wskaźnik informujący o dźwigni finansowej

Sposób obliczania: zysk netto =wynik netto

$$\frac{\textit{zysk netto}}{\textit{kapitał własny}} \times 100\%$$

Miary oceny dokonań możliwe do wykorzystania w raportach zarządczych, np. w sprawozdaniach z działalności

Nie ważne jak zła jest sytuacja finansowa zawsze można pokazać coś pozytywnego.

Różne poziomy zysku:

Zysk netto

Zysk brutto

Zysk operacyjny tzw. EBIT (earnings before interest and tax)

Zysk operacyjny bez amortyzacji (EBITDA – earnings before interest, tax and depreciation / amortisation)

Przykład Tauron Arena w Krakowie – sprawozdanie zarządu

Różne poziomy przychodów:

Przychody łącznie

Przychody statutowe – odpłatna i nieodpłatna działalności statutowa

Pozostałe przychody operacyjne

Zestawianie łącznych przychodów do wybranych kosztów

Uwzględnianie lub nie pozostałych przychodów operacyjnych i pozostałych kosztów operacyjnych

Przykład Tauron Arena w Krakowie – sprawozdanie zarządu

W1 dynamika przychodów (%),

W2 (aktywa bieżące – zapasy i należności) / zobowiązania bieżące,

W3 dotacje/przychody ogółem

W4 Wynagrodzenia + ubezpieczenia spółki / przychody ogółem lub przychody „operacyjne”

W5 Wynagrodzenia + ubezpieczenia spółki / koszty „operacyjne”

W6 Struktura kosztów: wynagrodzeń, usług obcych, amortyzacji

W7 dynamika kosztów (wybranych lub łącznie)

W8 Struktura przychodów (dywersyfikacja przychodów)



Kontrola i analiza finansów w związku sportowym

Igor Perechuda

<https://www.linkedin.com/in/igorperchuda/>

igor.perechuda@lunex-university.net

igor.perechuda@uj.edu.pl

+48 605 448 083



**Ministerstwo
Sportu i Turystyki**

