

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Finanční řízení podniku

Michaela Benešová

**Bakalářská práce
2014**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela Benešová**
Osobní číslo: **E11059**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Finanční řízení podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je s využitím dostupných dat a vhodných metod navrhnout postup a zpracovat analýzu finančního řízení zvoleného podniku jako podklad pro zpracování návrhu progresivního řízení této oblasti.

Zásady:

- Analýza finančního řízení podniku.
- Charakteristika zvoleného podniku.
- Zpracování analýzy finančního řízení zvoleného podniku jako podkladu pro zpracování návrhu progresivního řízení této oblasti s využitím vhodných metod.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

DRAHOŠOVÁ, D. A KOLEKTIV. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. Praha: Ekopress, 2010.

JÁČOVÁ, H.; ORTOVÁ, M. Finanční řízení podniku v příkladech. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011.

KNÁPKOVÁ, A.; PAVELKOVÁ, D. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada, 2013.

ŠEDO, J. DRG V PRAXI: Seznámení s českou implementací úhradového systému DRG. Praha: Galén, 2012.

TITMAN, S.; KEOWN, A. J.; MARTIN, J. D. Financial management: principles and applications. Boston: Pearson/Prentice Hall, 2011.

Vedoucí bakalářské práce:


Ing. Aleš Horčíčka

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce:

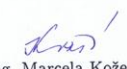
1. října 2013

Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2014


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2014

Michaela Benešová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Aleši Horčíčkovi za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Ing. Lucii Jelínkové za konzultace a cenné připomínky, které mi poskytla v průběhu psaní této práce. Rovněž bych ráda poděkovala Ing. Elišce Tomšovské za poskytnuté materiály a odborné konzultace. V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině, která mě podporovala během celého studia.

ANOTACE

Tato práce se zabývá finančním řízením vybraného podniku. Důraz klade na metody finančního řízení a jejich komparaci. Je provedena finanční analýza Pardubické krajské nemocnice, a. s. Na základě této analýzy jsou navržena možná řešení, jak zlepšit její stávající finanční situaci.

KLÍČOVÁ SLOVA

finanční řízení, metody finančního řízení, finanční analýza, financování, nemocnice

TITLE

Financial Management of the Company

ANNOTATION

The bachelor's thesis deals with financial management of the particular company. The emphasis is placed on the methods of financial management and their comparison. The financial analysis is carried out for The Pardubická krajská nemocnice, a. s. On the basis of the analysis possible solutions to improve its current financial situation are suggested.

KEYWORDS

financial management, methods of the financial management, financial analysis, financing, hospital

OBSAH

ÚVOD	12
1 CHARAKTERISTIKA FINANČNÍHO ŘÍZENÍ	14
1.1 VYMEZENÍ POJMU FINANČNÍHO ŘÍZENÍ	14
1.2 CÍLE A PRINCIPY FINANČNÍHO ŘÍZENÍ	15
1.3 ZÁKLADNÍ PROCESY A ČINNOSTI FINANČNÍHO ŘÍZENÍ	17
1.4 KRITÉRIA KLASIFIKACE FINANČNÍHO ŘÍZENÍ	18
1.4.1 <i>Dlouhodobé finanční řízení</i>	18
1.4.2 <i>Krátkodobé finanční řízení</i>	21
2 METODY FINANČNÍHO ŘÍZENÍ A JEJICH KOMPARACE	23
2.1 FINANČNÍ ANALÝZA	23
2.1.1 <i>Postup zpracování</i>	23
2.1.2 <i>Základní přístupy finanční analýzy</i>	24
2.1.3 <i>Uživatelé finanční analýzy</i>	24
2.1.4 <i>Základní metody finanční analýzy</i>	25
2.1.5 <i>Účetní výkazy</i>	31
3 PROFIL PODNIKU	33
3.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA PODNIKU	33
3.2 HISTORIE PODNIKU	34
3.3 ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ	35
3.4 VÝZNAM NEMOCNICE PRO KRAJ	38
3.5 FINANCOVÁNÍ ZDRAVOTNÍ PÉČE	39
3.5.1 <i>Úhradové mechanismy zdravotní péče</i>	41
4 ANALÝZA FINANČNÍHO ŘÍZENÍ PODNIKU	43
4.1 ANALÝZA ČISTÉHO PRACOVNÍHO KAPITÁLU	43
4.2 BILANČNÍ PRAVIDLA	44
4.2.1 <i>Zlaté pravidlo financování</i>	44
4.2.2 <i>Zlaté pari pravidlo</i>	44
4.2.3 <i>Zlaté pravidlo vyrovnávání rizika</i>	45
4.2.4 <i>Poměrové pravidlo</i>	46
4.3 HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY	47
4.3.1 <i>Horizontální analýza aktiv</i>	47
4.3.2 <i>Horizontální analýza pasiv</i>	48
4.4 VERTIKÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY	49
4.4.1 <i>Vertikální analýza aktiv</i>	49
4.4.2 <i>Vertikální analýza pasiv</i>	51
4.5 ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	53
4.5.1 <i>Ukazatele rentability</i>	53
4.5.2 <i>Ukazatele aktivity</i>	54
4.5.3 <i>Ukazatele likvidity</i>	55
4.5.4 <i>Ukazatele zadluženosti</i>	56
4.6 NÁKLADY, VÝNOSY A VH JEDNOTLIVÝCH ODDĚLENÍ	57
4.6.1 <i>Nákladovost</i>	57
4.6.2 <i>Výnosnost</i>	59
4.6.3 <i>Výsledek hospodaření klinik</i>	60
4.7 METODA EMPIRICKÉHO VÝZKUMU	61
5 ZHODNOCENÍ FINANČNÍHO ŘÍZENÍ PODNIKU A NÁVRH DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU	64
5.1 ZHODNOCENÍ FINANČNÍHO ŘÍZENÍ PARDUBICKÉ KRAJSKÉ NEMOCNICE, A. S.	64
5.2 SWOT ANALÝZA	67
5.2.1 <i>Silné stránky</i>	68
5.2.2 <i>Slabé stránky</i>	68
5.2.3 <i>Příležitosti</i>	69
5.2.4 <i>Hrozby</i>	69

5.2.5	<i>Kvantifikace SWOT analýzy</i>	69
5.3	NÁVRH DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU	71
	ZÁVĚR	72
	LITERATURA	74
	SEZNAM PŘÍLOH	77

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přehled vzorců rentability	26
Tabulka 2: Přehled vzorců aktivity.....	27
Tabulka 3: Přehled vzorců likvidity	28
Tabulka 4: Přehled vzorců zadluženosti.....	28
Tabulka 5: Zlaté pravidlo financování v tisících Kč	44
Tabulka 6: Zlaté pravidlo vyrovnávání rizika v tisících Kč	45
Tabulka 7: Horizontální analýza aktiv v tisících Kč a v %	47
Tabulka 8: Horizontální analýza pasiv v tisících Kč a v %.....	49
Tabulka 9: Vertikální analýza aktiv v %	50
Tabulka 10: Vertikální analýza pasiv v %.....	52
Tabulka 11: Ukazatele rentability v %	53
Tabulka 12: Ukazatele aktivity v obrátkách za rok, doba obratu ve dnech.....	54
Tabulka 13: Ukazatele likvidity v bezrozměrných jednotkách	55
Tabulka 14: Ukazatele zadluženosti v %.....	56
Tabulka 15: Nákladovost klinik v tisících Kč	58
Tabulka 16: Struktura nákladů interní kliniky v tisících Kč	58
Tabulka 17: Struktura nákladů chirurgické kliniky v tisících Kč.....	59
Tabulka 18: Struktura nákladů kliniky ORL v tisících Kč	59
Tabulka 19: Výnosnost klinik v tisících Kč	60
Tabulka 20: Výsledek hospodaření klinik v tisících Kč.....	61
Tabulka 21: SWOT analýza Pardubické krajské nemocnice, a. s.	68
Tabulka 22: Kvantifikace SWOT analýzy Pardubické krajské nemocnice, a. s.	70

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Hierarchie finančních cílů podniku.....	15
Obrázek 2: Klíčové otázky a procesy finančního řízení.....	17
Obrázek 3: Organizační schéma Pardubické krajské nemocnice, a. s.	35
Obrázek 4: Organizační schéma oddělení Pardubické krajské nemocnice, a. s.	36
Obrázek 5: Struktura zaměstnanců Pardubické krajské nemocnice, a. s.	37
Obrázek 6: Vývoj průměrného přepočteného stavu zaměstnanců v letech 2008 – 2012	37
Obrázek 7: Hlavní aktéři zdravotnických služeb.....	39
Obrázek 8: Vývoj čistého pracovního kapitálu v tisících Kč	43
Obrázek 9: Zlaté pari pravidlo v tisících Kč.....	45
Obrázek 10: Poměrové pravidlo v bezrozměrných jednotkách.....	46
Obrázek 11: Vývoj aktiv v %	48
Obrázek 12: Struktura aktiv v %	51
Obrázek 13: Struktura oběžných aktiv v %	51
Obrázek 14: Struktura pasiv v %	53
Obrázek 15: Doba splatnosti pohledávek a krátkodobých závazků ve dnech.....	55
Obrázek 16: Porovnání vybraných poměrových ukazatelů v bezrozměrných jednotkách.....	66

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

CF	Cash flow (Peněžní toky)
CM	Case-Mix (Skladba případů)
ČPM	Čisté peněžně-pohledávkové prostředky
ČPP	Čisté pohotové peněžní prostředky
DRG	Diagnosis Related Group (Skupiny vztažné k diagnóze)
EAT	Earnings after Taxes (Zisk po zdanění)
EBIT	Earnings before Interest and Taxes (Zisk před odečtením úroků a daní)
EBT	Earnings before Taxes (Zisk před zdaněním)
IR-DRG	International Refined Diagnosis Related Group (Evropské pojetí skupiny vztažné k diagnóze)
IZS	Integrovaný záchranný systém
JIP	Jednotka intenzivní péče
KACHT	Komplex ambulancí chirurgických a traumatologických
MZČR	Ministerstvo zdravotnictví České republiky
ORL	Ušní, nosní, krční
PKN, a. s.	Pardubická krajská nemocnice, a. s.
ROA	Return on Assets (Rentabilita celkových aktiv)
ROCE	Return on Capital Employed (Rentabilita investovaného kapitálu)
ROE	Return on Equity (Rentabilita vlastního kapitálu)
SZM	Ostatní zdravotnický materiál
VK	Vlastní kapitál
VZZ	Výkaz zisku a ztráty

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1: Rentabilita celkových aktiv.....	26
Vzorec 2: Rentabilita vlastního kapitálu	26
Vzorec 3: Rentabilita investovaného kapitálu.....	26
Vzorec 4: Obrat celkových aktiv.....	27
Vzorec 5: Doba obratu aktiv.....	27
Vzorec 6: Obrat dlouhodobého majetku.....	27
Vzorec 7: Doba obratu dlouhodobého majetku.....	27
Vzorec 8: Obrat zásob	27
Vzorec 9: Doba obratu zásob	27
Vzorec 10: Doba obratu pohledávek.....	27
Vzorec 11: Doba obratu závazků.....	27
Vzorec 12: Běžná likvidita.....	28
Vzorec 13: Pohotová likvidita.....	28
Vzorec 14: Hotovostní likvidita	28
Vzorec 15: Celková zadluženost.....	28
Vzorec 16: Míra zadlužení.....	28
Vzorec 17: Úrokové krytí.....	28
Vzorec 18: Absolutní změna položek účetních výkazů.....	29
Vzorec 19: % změna položek účetních výkazů.....	29
Vzorec 20, 21: Čistý pracovní kapitál.....	29
Vzorec 22: Čisté pohotové peněžní prostředky.....	30
Vzorec 23: Čisté peněžně-pohledávkové prostředky.....	30
Vzorec 24: Výsledek hospodaření	31

ÚVOD

V dnešní době je finanční řízení podniku klíčovou oblastí, bez které by podnik nemohl efektivně fungovat. Finanční řízení je součástí řízení.

Podnik musí neustále rozvíjet a zlepšovat svoje metody řízení, aby dosáhl vyšší výkonnosti a zajistil si tak lepší budoucnost. A proto je na finanční řízení v současnosti kladen stále větší důraz.

Finanční řízení se zabývá pohybem peněz a podnikových zdrojů. Podnik se dnes bez rozboru finanční situace již neobejde. Finanční údaje z této analýzy zajímají nejen vlastníky, manažery a zaměstnance, ale i vnější okolí jako jsou banky, dodavatelé, věřitele atd. Finanční řízení se stává jednou z nejdůležitějších činností k dosažení předem stanovených cílů podniku.

Základním nástrojem pro posouzení finanční stability a konkurenceschopnosti podniku jsou metody finanční analýzy, které jsou vyjádřeny pomocí skupin různých ukazatelů. Jedná se především o poměrové, absolutní a rozdílové ukazatele.

Předmětem této bakalářské práce je analýza finančního řízení a jeho zhodnocení v Pardubické krajské nemocnici, a. s.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části. První část obsahuje dvě kapitoly a zabývá se teoretickou stránkou daného tématu. V první kapitole jsou vymezeny základní pojmy týkající se finančního řízení - definice finančního řízení, hlavní oblasti, cíle a principy, kterými by se měl každý podnik řídit. Dále první kapitola charakterizuje finanční řízení z hlediska různých kritérií klasifikace. Druhá kapitola je zaměřená na finanční analýzu jako hlavní nástroj finančního řízení. Vysvětluje postup zpracování, uvádí základní přístupy, uživatele a základní metody finanční analýzy. Charakterizuje účetní výkazy, které jsou důležitým zdrojem informací pro zpracování finanční analýzy.

Druhá hlavní část práce se zaměřuje na finanční řízení Pardubické krajské nemocnice, a. s., u které byla provedena analýza finančního řízení, prostřednictvím finanční analýzy, empirického šetření a SWOT analýzou. Pro zhodnocení současného stavu Pardubické krajské nemocnice, a. s. byla provedena analýza čistého pracovního kapitálu, ověřena bilanční pravidla financování, zpracována horizontální a vertikální analýza rozvahy, analýza poměrových ukazatelů a posouzena hospodárnost jednotlivých oddělení Pardubické krajské nemocnice a. s. Tyto analýzy jsou následně zhodnoceny a je navržen soubor doporučení pro další rozvoj.

Cílem práce je:

- zdůraznit význam finančního řízení pro podnik,
- analyzovat finanční řízení ve vybraném podniku - Pardubické krajské nemocnici, a. s.,
- zhodnotit finanční řízení podniku a navrhnout doporučení pro progresivnější řízení podniku.

Při tvorbě práce se vycházelo z rešerše české a zahraniční odborné literatury, ze zjištěných poznatků z konferencí, elektronických zdrojů, vnitropodnikových dokumentů a konzultací v podniku. Pro získání podrobnějších informací bylo provedeno empirické šetření formou řízeného rozhovoru s vedoucí oddělení financování zdravotní péče. Dále byla provedena SWOT analýza shrnující danou problematiku.

Význam finančního řízení v dynamickém prostředí neustále vzrůstá. Hlavním cílem finančního řízení je maximalizace tržní hodnoty podniku. Jedním ze způsobů jak zvýšit výkonnost podniku, je využívat metody finančního řízení.

1 CHARAKTERISTIKA FINANČNÍHO ŘÍZENÍ

Finanční řízení je nedílnou součástí všech aktivit podniku. Plní nenahraditelnou roli v rámci celkového řízení a rozhodování podniku, díky čemuž se stává jednou z nejdůležitějších činností podniku.

1.1 Vymezení pojmu finančního řízení

„Finanční řízení (management) ve své podstatě spočívá ve výběru optimální varianty získávání externích (a následně i interních) zdrojů financování a jejich užití z hlediska základních finančních cílů podnikání a s přihlédnutím k různým omezujícím podmínkám.“ [11, str. 11]

Základem finančního řízení jsou strategické a dlouhodobé cíle podniku, pomocí kterých finanční řízení plánuje tvorbu a užití finančních fondů a prostředků tak, aby byly dosaženy stanovené cíle podniku. [2, str. 12]

Nezbytnou součástí finančního řízení je také měření a hodnocení finanční výkonnosti prostřednictvím finanční analýzy a oceňování (neboť, „co nelze měřit, nelze ani řídit“), a součástí je i finanční plánování.

Finanční řízení se rozlišuje na:

- strategické řízení – uskutečňováno v časovém horizontu pět a více let,
- taktické finanční řízení - uskutečňováno v časovém horizontu jeden až pět let,
- krátkodobé operativní finanční řízení – uskutečňováno v časovém horizontu do jednoho roku. [11, str. 12]

Finanční řízení a rozhodování má dynamické aspekty, což znamená, že se musí řídit jak strategické, taktické, tak i operativní dimenze a variabilitu v čase. Konkrétní postupy, cíle, používané nástroje a struktura finančních zdrojů závisí na fázích vývoje podniku. Každá fáze vývoje vyžaduje různou strukturu zdrojů a peněžních prostředků.

Finanční řízení se snaží dosáhnout rovnováhy mezi finanční výkonností (rentabilitou), kapitálovou strukturou (zadlužeností) a solventností (likviditou), tak aby podnik byl finančně stabilní. [2, str. 14]

Základním předpokladem finanční stability podniku je finanční flexibilita. Finanční stabilita a platební schopnost podniku je důležitou podmínkou pro bezproblémový provoz

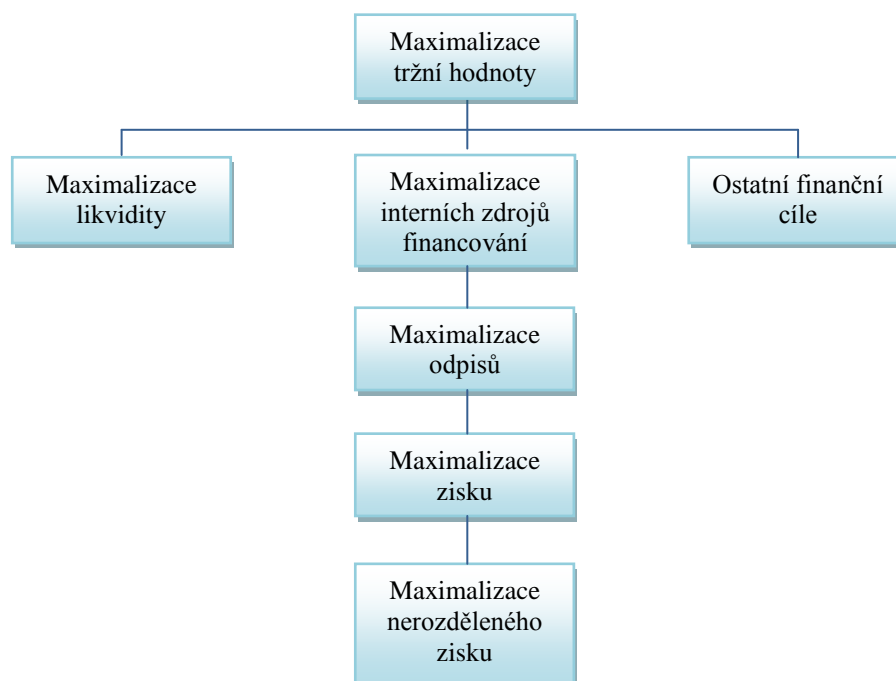
podniku a jeho existenci. V období hospodářské krize se otázka finanční stability podniku dostává do popředí důležitosti ve většině podniků. [31, str. 554]

Finanční řízení je ovlivňováno různými zájmy subjektů, kteří se podílejí na chování a výsledcích podniku. Jedná se o vlastníky (nejvýznamnější část), zaměstnance, manažery, věřitele, zákazníky, dodavatele, investory aj. Finanční politika je ovšem také závislá na celkovém ekonomickém prostředí, ve kterém se podnik nachází. [11, str. 15]

1.2 Cíle a principy finančního řízení

Prvotním cílem podnikání a finančního řízení bylo maximalizovat zisk. V průběhu vývoje podnikání se původní orientace na prostou maximalizaci zisku změnila ve snahu o co nejvyšší tržní hodnotu, protože je to mnohem objektivnější ukazatel úspěchu podniku a z dlouhodobého hlediska vede k dosažení kladného výsledku hospodaření. Za hlavní dlouhodobý finanční cíl se tedy považuje maximalizace tržní hodnoty podniku. U akciové společnosti se jedná o maximalizaci tržní ceny akcie. [30, str. 122]

Podnik má i další finanční cíle, bez kterých by nemohl dosáhnout maximalizace tržní hodnoty (viz. obrázek 1). Jedná se např. o zajištění platební schopnosti podniku, likviditu majetku, rentabilitu, produktivitu, maximalizaci tržeb, postavení na trhu atd. Mezi alternativní cíle podniku patří zejména dosažení určitého podílu na trhu, dlouhodobé přežití, růst a expanze firmy. [4, str. 12]



Obrázek 1: Hierarchie finančních cílů podniku

Zdroj: upraveno podle [4, str. 13]

K dosažení předem stanovených cílů je nutné respektovat konkrétní principy finančního řízení, mezi které patří: [11, str. 13] [16, str. 12]

- **Princip respektování faktoru času** – Faktor času se uplatňuje při rozhodování o investicích, posouzení výkonnosti jednotlivých forem financování majetku a také při oceňování majetku. Je základním a asi i nejdůležitějším principem finančního řízení. Peněžní příjmy i výdaje musí být aktualizovány pomocí složeného úročení. Peněžní prostředky získané dnes mají větší hodnotu, než peněžní prostředky získané později, protože mohou být okamžitě znovu investovány.
- **Princip peněžních zdrojů** – Ve finančním řízení je důležité sledovat peněžní toky, které představují příjmy a výdaje peněžních prostředků. Sledování vede k zobrazení finanční reality podniku. Společnost sice vykazuje zisk, ale současně může být ve velmi špatném finančním stavu. Finanční zdraví podniku závisí na jeho schopnosti uhrazovat závazky věřitelům, dodavatelům, zaměstnancům i vlastníkům
- **Princip čisté současné hodnoty** – Podle principu čisté současné hodnoty by se mělo investovat pouze do činností, které vykazují kladnou čistou současnou hodnotu. Čistá současná hodnota představuje rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy a výdaji z určité činnosti.
- **Princip zohledňování rizika** – Každá investice představuje pro podnik určité riziko. Tento princip vychází ze základní myšlenky, že peněžní příjem získaný s velkým rizikem má menší hodnotu než peněžní příjem získaný s minimálním rizikem.
- **Princip optimalizace kapitálové struktury** – Doporučuje podniku usilovat o takovou kapitálovou strukturu, při níž jsou průměrné náklady zdrojů minimální. Podnik musí najít optimální poměr mezi vlastním a cizím zdrojem.
- **Princip zohledňování vlivu kapitálového trhu** – Ve finančním řízení se doporučuje zohledňovat stupně efektivnosti kapitálového trhu, se kterými podnik přichází do styku. Podle toho, jaké informace jsou obsaženy v tržní ceně, se rozlišují tři základní skupiny efektivnosti: vysoce efektivní, středně efektivní a neefektivní. Tyto stupně jsou důležité pro vyhledávání investičních možností na kapitálovém trhu. Tržní cena v sobě obsahuje změny v ekonomice, užitečnost, hodnotu, náklady, vzácnost výrobku nebo služby, atd.
- **Princip plánování a analýzy finančních údajů z podnikového informačního systému** – Princip zdůrazňuje, že podnik může dosáhnout hlavních finančních cílů,

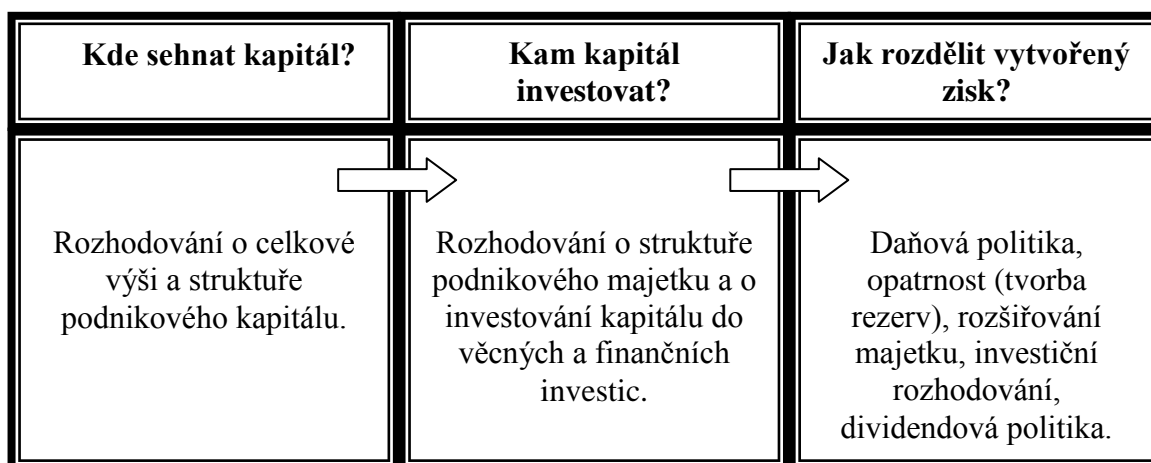
jenom pokud bude dostatečně znát veškeré finanční procesy, bude je analyzovat a řídit. K snadnějšímu dosažení stanovených cílů slouží pravidelné plánování a provádění finančních analýz, které pomáhají stanovit finanční pozici podniku, a díky tomu naplánovat jednotlivé kroky k dosažení stanovených cílů.

1.3 Základní procesy a činnosti finančního řízení

Finanční řízení ve své podstatě lze rozdělit do tří základních procesů:

- získávání peněz a zdrojů,
- investování peněžních prostředků do finančních cílů podnikání,
- rozdělování zisku. [11, str. 12]

Na následujícím obrázku jsou znázorněny klíčové otázky a procesy finančního řízení.



Obrázek 2: Klíčové otázky a procesy finančního řízení

Zdroj: upraveno podle [11, str. 12]

Finanční řízení se skládá ze tří základních činností:

- finančního plánování,
- finančního rozhodování,
- finanční analýzy.

Finanční analýza je oblastí, která v dnešní době představuje významnou a nedílnou součást finančního řízení podniku. Pomáhá odhalit, zda je podnik ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, jestli dokáže včas splácet své závazky a mnoho dalších významných skutečností. [2, str. 71]

1.4 Kritéria klasifikace finančního řízení

Finanční řízení lze dělit podle různých kritérií klasifikace. Jedná se o kritérium z hlediska struktury zdrojů podniku, kritérium z hlediska vlastnictví, časové kritérium atd. Tyto kritéria jsou blíže popsány v literatuře [2], [4], [11].

Nejdůležitějším kritériem klasifikace finančního řízení je časové kritérium. Toto kritérium je důležité z hlediska finančního plánování, měření a rozhodování o financích. Finanční řízení lze podle časového kritéria klasifikace členit na dlouhodobé a krátkodobé finanční řízení.

1.4.1 Dlouhodobé finanční řízení

„Dlouhodobé finanční řízení se zaměřuje na investiční rozhodování, optimalizaci finanční struktury, dividendovou politiku a vyúsťuje v sestavení dlouhodobého finančního plánu.“
[4, str. 12]

Rozhoduje o finančních operacích v časovém horizontu jednoho roku až pěti let. V praxi se některé podniky dívají dopředu na deset let a více. Týká se kapitálově náročných operací, přináší závažné změny ve financování podniku, a je proto spojeno se značným rizikem.
[11, str. 67]

Slouží k realizaci dlouhodobého podnikatelského záměru. Jeho dalším úkolem je obstarat zdroje. Dlouhodobé cíle podniku jsou zaznamenány v dlouhodobých finančních plánech, především se jedná o rozpočet finančních zdrojů a potřeb (plánují se výnosy, zisk, rozdělení zisku, potřeby zajišťující splnění dlouhodobých cílů, atd.).

Funkční teorie a praxe rozpoznává tři základní metody plánování:

- intuitivní metoda,
- statistická metoda,
- kauzální (příčinná) metoda. [4, str. 21]

Intuitivní metodu provádí finanční plánovač pouze na základě svých praktických zkušeností a logického uvažování. Nevýhodou intuitivní metody je její jednoduchost a opomínání nejrůznějších vazeb. Ve statistické metodě finanční plánovač přísně dodržuje statistické vazby mezi jednotlivými položkami finančního plánu. Často se tak prodlouží časový trend do budoucna. Kauzální metoda čerpá data z podnikových a jiných statistik a bere v potaz finanční cíle podniku.

Hlavním výstupem a zároveň základním nástrojem dlouhodobého finančního řízení je dlouhodobý finanční plán, který je součástí dlouhodobého komplexního plánu podniku a je s tímto souhrnným plánem propojen. Dlouhodobý finanční plán vymezuje celkovou výši a optimální strukturu zdrojů a jejich efektivního využití. V této souvislosti také vyhodnocuje naplnění základních cílů podniku a především ekonomických přínosů pro vlastníky. Celkově dlouhodobý finanční plán slouží zejména k zajištění rentability podniku. [11, str. 67]

Finanční plánování používá metody:

- Metoda procentního podílu na tržbách, která vychází z předpokladu, že hlavním akcelerátorem dynamického vývoje je růst tržeb a všechny ostatní parametry odvozuje na základě jejich poměru k tržbám.
- Statistické metody (regresní) vycházejí z definice statistických závislostí pomocí regresní funkce, zpracovávaných na základě minulého vývoje. Tyto závislosti jsou korigovány (snížení nákladů, inflace atd.) a promítají se do budoucích cílů a úkolů.
- Ekonomické metody, které jsou založeny na vzájemné interakci skutečně dosažených ekonomických parametrů - statistických proměnných a cílových ukazatelů.
- Simulační metoda, tedy modelování předpokládaných parametrů na základě vývoje makroekonomického i mikroekonomického prostředí obvykle v několika variantách, přičemž nejlepší varianta je ta, která nejvíc konverguje ke skutečnému vývoji.

V praxi nelze vybrat pouze jednu konkrétní metodu. Volba metody je velice individuální, protože záleží na typu podniku a hlavně na charakteru výroby a používané technologie. [11, str. 100]

Zdroje financování investic

Cílem financování pořízení dlouhodobého majetku (investiční činnosti) je zabezpečit efektivní investování s co nejnižšími náklady na obstarání zdrojů a nezvýšit finanční riziko podniku. [11, str. 81]

Financování investic by mělo vycházet ze zásady zlatého bilančního pravidla:

- dlouhodobý majetek je třeba krýt dlouhodobými zdroje (fixní aktiva – investice),
 - krátkodobý majetek (oběžná aktiva) má být financován krátkodobými zdroji.
- [7, str. 16]

Pokud by podnik využíval financování dlouhodobého majetku z krátkodobých zdrojů, musel by během doby životnosti majetku několikrát žádat o nové úvěry, protože transformace

dlouhodobého majetku na peníze přesahuje splatnost krátkodobých zdrojů. Tím by vznikly podniku finanční obtíže při zajišťování krátkodobých zdrojů.

Financování krátkodobého majetku dlouhodobými zdroji je pro podnik velice neefektivní. Náklady (cena) dlouhodobých zdrojů jak cizích, tak i vlastních, jsou pro podnik vyšší než náklady krátkodobých zdrojů. Proto tam, kde nehrozí finanční obtíže, je výhodné používat krátkodobé zdroje. [17, str. 289]

Zdroje, které podnik využívá k financování, lze rozlišit na:

- interní zdroje financování dlouhodobého majetku podniku,
- externí zdroje financování podnikových investic,
- alternativní zdroje financování.

Podle původu se finanční prostředky rozeznávají na:

- financování vlastními zdroji (emise akcií, peněžní a věcné vklady majitelů),
- financování cizími zdroji (bankovní úvěry, zálohy odběratelů),
- samofinancování (financování ziskem, odpisy).

Pokud jsou využívány k financování investic pouze interní zdroje, lze hovořit o tzv. samofinancování. Výhodou tohoto financování je, že nevznikají náklady na externí zdroje, nezvyšuje se stupeň zadlužení firmy, a tedy se snižuje finanční riziko podniku. Ale naopak nevýhodou je fakt, že zisk jako ekonomická veličina může být nestabilním zdrojem a je také dražším zdrojem financování. [2, str. 134]

Finanční prostředky se také člení na:

- externí financování (úvěry, dotace),
- interní financování (zisk, odpisy, vklady majitelů apod.).

Podle doby, po kterou jsou zdroje podniku k dispozici, se financování dělí na:

- dlouhodobé (vlastní zdroje, dlouhodobý cizí zdroje),
- krátkodobé (krátkodobé bankovní úvěry, dodavatelské úvěry, nevyplacené mzdy atd.)

Interní zdroje financování

Interní zdroje financování jsou základním zdrojem financování podnikových investic. Jde o zdroje vznikající na základě vnitřní činnosti podniku (výroba, obchod, služba).

Financování s jejich využitím se označuje výrazem „samofinancování“. V podniku zastává větší část z celkových zdrojů podniku, zvláště pro financování investic. [7, str. 193]

Struktura interních zdrojů:

- nerozdělený zisk (zadržený zisk),
- rezervní fondy a rezervy,
- odpisy (nezdaněná část tržeb zadržena v podniku).

Externí zdroje financování

Pokud podnik potřebuje realizovat investice ve vyšším objemu, než je interní tvorba vlastních zdrojů financování, lze využít externí formy dlouhodobého financování získané z vnějšího okolí podniku, například bankovní úvěry, rizikové zdroje, dotace formou finanční podpory ze strany státu a Evropské unie nebo leasing.

1.4.2 Krátkodobé finanční řízení

„Krátkodobé finanční řízení se zabývá řízením likvidity a pracovního kapitálu, řízením krátkodobých aktiv a pasiv a vyúsťuje v sestavení krátkodobého finančního plánu.“ [4, str. 12]

Základním cílem krátkodobého finančního řízení je optimalizace likvidity. Tato optimalizace vymezuje úkoly krátkodobého finančního řízení:

- řízení likvidity a pracovních zdrojů,
- řízení krátkodobých aktiv a jejich složek,
- řízení krátkodobých pasiv a jejich složek,
- sestavení krátkodobého finančního plánu. [11, str. 136]

Řízení krátkodobých aktiv a pasiv je nezbytnou součástí krátkodobého finančního řízení a optimalizace vázaných v krátkodobých aktivech a pasivech. Jedná se především o optimalizaci výrobních zásob a hotovosti a o řízení pohledávek a závazků.

Krátkodobé finanční řízení provádí taková rozhodnutí, která vyžadují menší peněžní částky a nijak výrazně nemění dosavadní činnosti podniku. Chybné operativní rozhodnutí obvykle podnik nijak neohroží.

Krátkodobé zdroje financování

V případě, že nastane disproporce mezi krátkodobou potřebou finančních prostředků a tvorbou zdrojů na financování krátkodobých podnikových potřeb, je nezbytné tyto zdroje zajistit prostřednictvím krátkodobého dluhu, který může mít některou z následujících forem:

- krátkodobé úvěry komerčních bank,
- krátkodobé úvěry finančních společností,
- obchodní úvěr,
- převzetí bankovní záruky,
- nesplacené závazky od doby jejich vzniku až po dobu, kdy musí být splaceny.

[11, str. 150]

2 METODY FINANČNÍHO ŘÍZENÍ A JEJICH KOMPARACE

Hlavními metodami finančního řízení jsou plánování, finanční analýza a controlling. Controlling je neustálý proces plánování, stanovování, měření a hodnocení cílů. Plánování úzce souvisí s controllingem. Snaží se předvídat budoucí stav, chování konkurence a vývoj jednotlivých ukazatelů. Výsledkem je tvorba strategie a taktiky v oblasti zisku.

Nejpoužívanější metodou finančního řízení je finanční analýza, pomocí které lze získat kvalitní představu o finančním zdraví podniku. Finanční analýza poskytuje analytický a systémový přístup k jednotlivým činnostem podniku, díky čemuž lze hodnotit samostatně likviditu, aktivitu, rentabilitu či zadluženost. Hlavním zdrojem pro její vypracování je účetní závěrka, která je lehce dostupná. [18, str. 12]

2.1 Finanční analýza

Hlavním úkolem finanční analýzy je komplexně posoudit a zhodnotit úroveň současné finanční situace podniku a formulovat doporučení pro jeho další vývoj. [2, str. 71]

Tvorba finanční analýzy spadá do kompetence finančního manažera a vrcholového vedení podniku. Výsledky finanční analýzy slouží nejenom pro vlastní potřebu podniku, ale i pro uživatele, kteří nejsou součástí podniku, ale jsou s ním spjati hospodářsky, finančně, apod. Slouží také jako zdroj pro rozhodování manažerů, investorů, obchodních partnerů, zaměstnanců, auditorů, odborné veřejnosti, atd. Musí se pečlivě zvážit, pro koho je finanční analýza zpracovávána, protože každá zájmová skupina preferuje jiné informace. [8, str. 17]

2.1.1 Postup zpracování

Finanční analýza může zasahovat do všech funkcí finančního řízení. Obecně se zpracování finanční analýzy dělí podle Kaloudy do následujících etap:

- zjištění základních charakteristik (sběr dat, vybírání srovnatelných firem, ověřování použitých dat),
- výběr vhodných metod,
- případné podrobnější analýzy ve vybraných oblastech,
- určení odchylek standardů,
- identifikace příčin nežádoucího stavu. [7, str. 140]

Do finanční analýzy patří také analýza vývoje odvětví, do kterého podnik spadá. Pomocí této analýzy se posoudí stávající situace a perspektivy daného odvětví do budoucna. Dalším krokem je analýza účetních výkazů a porovnání jednotlivých položek účetních výkazů s podobnými podniky. Následuje zhodnocení všech složek finanční rovnováhy, do které patří zadluženost, rentabilita, aktivita apod. V rámci finanční analýzy je možné spočítat mnoho ukazatelů, ale mnohem důležitější je posouzení a porovnání spočítaných ukazatelů. [8, str. 63]

Pro srovnání výsledků finanční analýzy se využívají tyto typy srovnání:

- srovnání v čase,
- srovnání s jinými podniky v odvětví,
- srovnání s žádoucí veličinou danou normou nebo plánem.

Díky porovnání výsledků v čase lze s pravděpodobností předpovědět vývoj finanční situace v budoucnu a přijmout případná opatření. Srovnání s jinými podniky je nezbytnou součástí vyhodnocení výsledků. A srovnání s danou normou slouží pro analýzu odchylek a jejich příčin. [8, str. 65]

2.1.2 Základní přístupy finanční analýzy

U finanční analýzy lze rozlišit dva základní přístupy - technickou a fundamentální analýzu. K dosažení nejlepších výsledků finanční analýzy se doporučuje kombinace obou přístupů.

- a) Technická neboli kvantitativní analýza využívá matematické a statistické metody ke kvantitativnímu porovnání zpracovaných dat. Vstupní data jsou obvykle přesně specifikovaná.
- b) Fundamentální (kvalitativní) analýza se opírá o dokonalé znalosti poměrů podniku, zkušenosti a odhady kvalifikovaných analytiků. Vstupní data jsou zpracovávána jak standardizovanými metodami, tak i metodami specifickými, včetně expertních soudů. [7, str. 139]

2.1.3 Uživatelé finanční analýzy

Informace o podniku využívají interní i externí uživatelé:

- stát a jeho orgány,
- investoři,
- banky a jiní věřitelé,

- obchodní partneři,
- konkurence,
- manažeři,
- zaměstnanci,
- odboráři apod. [19, str. 12]

2.1.4 Základní metody finanční analýzy

Mezi základní metodické přístupy finanční analýzy patří:

- poměrové ukazatele,
- absolutní ukazatele,
- rozdílové ukazatele,
- analýza fondů finančních prostředků.

Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů je základním nástrojem finanční analýzy. Umožňuje získat rychlou představu o finanční situaci podniku. Každý z poměrových ukazatelů hodnotí stav podniku nebo jeho vývoj jedním číslem. Poměrové ukazatele se stanovují pomocí výkazů finančního účetnictví. Podstatou je, že dává do poměru různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty. [11, str. 164]

Obvykle jsou definovány následujícími okruhy ukazatelů:

- rentabilita – výnosnost vložených zdrojů,
- aktivita – vázanost zdrojů,
- likvidita – platební schopnost,
- zadluženost – struktura finančních zdrojů. [7, str. 141]

1) Ukazatele rentability

Pomocí ukazatelů rentability se v podnikatelských aktivitách měří výdělečná schopnost, míra zhodnocení (výnosnost, návratnosti) vynaložených prostředků, a to buď k celkovým aktivům, zdrojům nebo tržbám. Ukazatelé rentability udávají, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč položky ve jmenovateli. [11, str. 164]

Rentabilita vloženého kapitálu je základním kritériem hodnocení rentability. Rentabilitu vloženého kapitálu lze definovat jako poměr zisku a vložených zdrojů. Vložený zdroj Vložený kapitál se používá většinou ve třech různých formách, podle toho jaký typ zkapitálu je použit, a to rentabilita aktiv (Return on Assets, ROA), rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity, ROE), rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (Return on Capital Employed, ROCE). V praxi se ukazatele liší podle toho, zda se pro výpočet použije zisk před úhradou úroků a daní (Earnings before Interest and Taxes EBIT), zisk před zdaněním (Earnings before Taxes EBT), zisk po zdanění (Earnings after Taxes EAT) či zisk po zdanění zvýšený o nákladové úroky. [2, str. 80]

Tabulka 1: Přehled vzorců rentability

Ukazatel	Vzorec	Popis
ROA	$EBIT / \text{Aktiva}$ (1)	Klíčové měřítko rentability. Návratnost vložených zdrojů ve formě aktiv.
ROE	$EAT / \text{vlastní zdroje}$ (2)	Výnosnost vlastních zdrojů.
ROCE	$EBIT / (VK + \text{rezervy} + \text{dl. závazky} + \text{bankovní úvěry dl.})$ (3)	Kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním dosáhl podnik z jedné koruny investované věřiteli a akcionáři

Zdroj: upraveno podle [8, str. 100], [18, str.23]

2) Ukazatele aktivity

Pomocí ukazatelů aktivity se měří schopnost podniku efektivně využívat vložené prostředky. Informuje podnik, jak nakládá a využívá jednotlivé části majetku. Vyjadřují, jak se určitý druh majetku v podniku obrací za časový interval. Ukazatele lze vypočítat dvěma způsoby, a to v podobě obrátu jednotlivých položek aktiv nebo pasiv, anebo v podobě doby obrátu jednotlivých aktiv a pasiv. [8, str. 103]

Počet obrátů znamená, kolikrát se obrátí daná část aktiv za určité časové období. Doba obrátu je rychlost jednoho obrátu vyjádřená ve dnech. Ukazatele aktivity pracují s jednotlivými částmi majetku, které jsou následně poměřovány k tržbám, k výnosům nebo k jiným dalším položkám. Obrácená hodnota ukazatele obrátu vyjadřuje dobu obrátu.

Tabulka 2: Přehled vzorců aktivity

Ukazatel	Vzorec	Popis
Obrat celkových aktiv	tržby/aktiva celkem (4)	Nejkomplexnější ukazatel aktivity. Kolikrát se celková aktiva obrátí za rok.
Doba obratu aktiv	aktiva/(tržby/365) (5)	Rychlost jednoho obratu aktiv za rok.
Obrat dlouhodobého majetku	tržby/dlouhodobý majetek (6)	Kolikrát se dlouhodobý majetek obrátí v tržby za rok.
Doba obratu dlouhodobého majetku	dlouhodobý majetek/(tržby/365) (7)	Rychlost jednoho obratu dlouhodobého majetku za rok.
Obrat zásob	tržby/zásoby (8)	Kolikrát je každá položka zásob v průběhu běžného období prodána a znovu naskladněna.
Doba obratu zásob	zásoby/(tržby/360) (9)	Rychlost jednoho obratu zásob za rok.
Doba obratu pohledávek	pohledávky/(tržby/360) (10)	Rychlost jednoho obratu pohledávek za rok.
Doba obratu závazků	závazky/(tržby/360) (11)	Rychlost jednoho obratu závazků za rok.

Zdroj: upraveno podle [8, str. 104], [19, str. 24]

3) Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost podniku hradit své závazky, získat dostatek prostředků na provedení potřebných plateb. Platební schopnost je jednou ze základních podmínek úspěšné existence podniku. [12, str. 99]

Ukazatele poměřují to, čím je možno platit, s tím, co je nutno zaplatit. Základní ukazatele pracují s položkami oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů. Mezi krátkodobé závazky patří závazky z obchodních styků a krátkodobé bankovní úvěry. [8, str. 91]

Z hlediska likvidnosti jsou nejlíkvinnějším majetkem peníze, následují pohledávky za výrobky a služby, zásoby výrobků, polotovary a suroviny. Naopak nejméně likvidním majetkem jsou stroje a budovy. [14, str. 51]

Aby byl podnik likvidní, musí mít vázány určité finanční prostředky v oběžných aktivech, zásobách, pohledávkách a na účtech. Oběžný majetek podle likvidnosti dělíme do tří stupňů. [19, str. 26]

Tabulka 3: Přehled vzorců likvidity

Ukazatel	Vzorec	Popis
Běžná likvidita	oběžná aktiva/krátkodobé cizí zdroje (12)	Kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku.
Pohotová likvidita	(oběžná aktiva – zásoby)/krátkodobé cizí zdroje (13)	Přesnější vyjádření, jestli podnik dostává svým krátkodobým závazkům.
Hotovostní likvidita	peněžní prostředky/krátkodobé cizí zdroje (14)	Schopnost podniku uhradit krátkodobé závazky v daný okamžik.

Zdroj: upraveno podle [8, str. 91], [19, str. 27]

4) Ukazatele zadluženosti

Pojem zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv cizí zdroje, tedy dluh. V praxi, hlavně u velkých podniků, nepřichází v úvahu, že by podnik financoval veškerá aktiva z vlastního nebo naopak z cizích zdrojů. [12, str. 57]

Ukazatele zadluženosti vyjadřují výši rizika, které nese podnik při daném poměru a struktuře vlastních a cizích zdrojů. Čím vyšší má podnik zadluženost, tím vyšší riziko to je, protože podnik musí svoje závazky splácet, i když se mu právě nedaří. Ovšem určitá míra zadlužení je pro firmu užitečná a to z toho důvodu, že cizí zdroje jsou levnější než vlastní, protože úroky cizích zdrojů snižují daňové zatížení. Každý podnik by měl usilovat o optimální poměr vlastních a cizích zdrojů.

Tabulka 4: Přehled vzorců zadluženosti

Ukazatel	Vzorec	Popis
Celková zadluženost	cizí kapitál/aktiva celkem (15)	Podíl cizího kapitálu na aktivech.
Míra zadlužení	cizí kapitál/vlastní kapitál (16)	Poměr cizího a vlastního kapitálu.
Úrokové krytí	EBIT/nákladové úroky (17)	Kolikrát může klesnout hodnota zisku, aby byl podnik stále ještě schopen udržet cizí kapitál na stávající úrovni

Zdroj: upraveno podle [8, str. 85], [19, str. 26]

Analýza absolutních ukazatelů

Absolutní ukazatele se využívají k analýze vývojových trendů a k procentnímu rozboru položek. Pomocí absolutních ukazatelů se vypracovávají dva druhy analýz:

- horizontální analýza,
- vertikální analýza. [8, str. 67]

Horizontální analýza

Horizontální analýza je finančně-analytická technika, která je v podnicích využívána zcela běžně. Porovnává změny položek v jednotlivých výkazech v časové posloupnosti, nejčastěji ve vztahu k minulému účetnímu období. Obvyklým výstupem je časový trend zkoumaného ukazatele, který slouží k predikci budoucího vývoje ukazatele. [7, str. 144]

V horizontální analýze se využívají různé indexy. Vypočítává se absolutní výše změn a její procentní vyjádření k výchozímu roku. [8, str. 68]

$$\text{Absolutní změna položky účetního výkazu} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1} \quad (18)$$

$$\% \text{ změna položky účetního výkazu} = (\text{absolutní změna} \times 100) / \text{ukazatel}_{t-1} \quad (19)$$

Vertikální analýza

Vertikální analýza sleduje strukturu rozvahy, výkazu zisku a ztráty a cash flow ve vztahu k určité veličině. Podstatou je, že se na jednotlivé položky výkazů pohlíží v relaci k určité veličině. Pokud se analyzuje rozvaha, je zvolená základna většinou výše aktiv nebo pasiv. [19, str. 20]

Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele slouží k analýze a finančnímu řízení podniku s orientací na jeho likviditu. Mezi nejvýznamnější rozdílové ukazatele patří čistý pracovní kapitál a bilanční pravidla. [8, str. 83]

Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál měří relativně volnou část zdrojů, která není vázaná na krátkodobé závazky. Má významný vliv na platební schopnost podniku. Pokud má být podnik likvidní, musí mít přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji. Čistý pracovní kapitál je ta část oběžného majetku, která je financována dlouhodobými zdroji. Pokud podnik funguje tak jak má a má správně nastavený pracovní kapitál, pak platí, že se pracovní kapitál mění v závislosti na tržbách. [19, str. 21]

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (20)$$

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = (\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky}) - \text{stálá aktiva} \quad (21)$$

Oba výpočty ukazatele přinášejí stejný výsledek čistého pracovního kapitálu v absolutní hodnotě.

Bilanční pravidla

Bilanční pravidla vycházejí z praktických zkušeností při vytváření kapitálové struktury. Nejsou to přímo pravidla, ale doporučení, která by vedení podniku mělo dodržovat, aby dosáhlo dlouhodobé finanční rovnováhy.

Zlaté bilanční pravidlo

Zlaté bilanční pravidlo stanovuje, aby dlouhodobý majetek byl financován zejména z vlastních nebo dlouhodobých cizích zdrojů a krátkodobý majetek z příslušných krátkodobých zdrojů. Význam tohoto pravidla spočívá ve sladování časového horizontu částí majetku s časovým horizontem kapitálu, ze kterého je majetek financován.

Zlaté pravidlo financování rizik

Poměr vlastních zdrojů k cizím zdrojům musí být 1:1, popřípadě aby vlastní zdroje byly vyšší. Snižuje se tím věřitelské riziko i působení finanční páky.

Zlaté pari pravidlo

Zlaté pari pravidlo požaduje, aby dlouhodobý majetek byl kryt pouze vlastními zdroji.

Zlaté poměrové pravidlo

Tempo růstu investic by nemělo přesáhnout tempo růstu trhu, a to ani v krátkém časovém horizontu, aby byla udržena finanční rovnováha podniku. [19, str. 21]

Analýza fondu finančních prostředků

Analýza fondu finančních prostředků slouží pro zjištění, zda podnik disponuje aktivy, která převyšují splatné závazky, a tedy vypovídají o finanční likviditě podniku. Mezi fondy finančních prostředků patří čisté pohotové peněžní prostředky, čisté peněžně-pohledávkové prostředky a také čistý pracovní kapitál.

Čisté pohotové peněžní prostředky (ČPP) = pohotové peněžní prostředky – okamžité splatné závazky (22)

Čisté peněžně-pohledávkové prostředky (ČPM) = oběžná aktiva – zásoby – nedobytné pohledávky – krátkodobá pasiva (23)

ČPP a ČPM slouží ke zhodnocení schopnosti podniku splácet v konkrétním časovém období své závazky. Rozlišovacím kritériem je časový faktor splatnosti závazků. [11, str. 164]

2.1.5 Účetní výkazy

Zpracování finanční analýzy vyžaduje vstupní data, pomocí kterých jsou zachyceny hospodářské procesy podniku a jejich jednotlivé operace. K významným zdrojům patří účetní výkazy podniku, které jsou součástí účetních závěrek. Základními účetními výkazy jsou:

- rozvaha, která poskytuje pohled na majetkovou strukturu podniku a jeho zdroje,
- výkaz zisku a ztráty, který zachycuje tvorbu výsledků hospodaření za účetní období,
- tok peněžních prostředků zaznamenávající tvorbu toku peněžních prostředků,
- přehled o změnách vlastního kapitálu, který podává informace o zvýšení nebo snížení jednotlivých položek vlastního kapitálu,
- příloha k účetní závěrce, která obsahuje doplňující informace k výše zmíněným výkazům a popis účetních metod, které byly použity při jejich sestavování. [8, str. 21]

Rozvaha

Rozvaha je základním účetním výkazem podniku. Informuje nás o stavu majetku (aktiva), který podnik vlastní, a zdrojích (pasiva), ze kterých je tento majetek financován. Rozvaha se vždy sestavuje k určitému datu a pokaždé musí platit pravidlo, že aktiva se rovnají pasivům. Detailní struktura rozvahy je znázorněna v příloze B. [2, str. 52]

Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty (dále jen VZZ) informuje o dosaženém hospodářském výsledku. Zachycuje vztah mezi výnosy dosaženými za určité období a náklady související s jejich vytvořením. V České republice má VZZ stupňovitou podobu. Náklady a výnosy rozdělujeme podle druhového členění na provozní, finanční a mimořádné (viz. příloha C). [19, str. 17]

Zjednodušeně lze podstatu VZZ vyjádřit vztahem:

$$\text{VÝNOSY} - \text{NÁKLADY} = \text{VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ} \quad (24)$$

Cash flow

Cash flow (dále jen CF) je přehled příjmů a výdajů podniku za dané období. Podstatou sledování je změna stavu peněžních prostředků. Slouží jako nástroj pro posouzení likvidity podniku. Základem výkazu je krátkodobý likvidní majetek – peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty. [19, str. 18]

Struktura výkazu CF se člení podle základních aktivit podniku na provozní, investiční a finanční činnosti. Výše CF je ovlivněna změnami pracovních zdrojů. [2, str. 60]

CF lze sestavit dvěma základními metodami, a to přímou a nepřímou. Přímá metoda je sestavována na základě skutečných plateb. Příjmy a výdaje jsou seskupovány do stanovených položek. Základem pro nepřímou metodu jsou změny v rozvaze, nepeněžní transakce a další operace prováděné podnikem. V České republice se více využívá nepřímá metoda. [5, str. 29]

Přehled o změnách vlastního kapitálu

Vlastní kapitál podniku se během jednoho období zvýší nebo sníží díky změnám, které nastanou během tohoto období. Přehled podává informace o jednotlivých složkách vlastních zdrojů a vysvětluje u každé položky rozdíl mezi jejím počátečním a konečným stavem.

Příloha k účetní závěrce

Příloha k účetní závěrce obsahuje informace o používaných účetních metodách, obecných účetních zásadách a způsobech oceňování. Také tam jsou uvedeny doplňující údaje k Rozvaze a VZZ.

3 PROFIL PODNIKU

Pardubická krajská nemocnice (dále jen PKN, a. s.) je největším zdravotnickým zařízením v Pardubickém kraji. Jde o krajskou nemocnici, která zajišťuje zdravotní péči již přes 150 let nejen pro celý Pardubický kraj. Na 5 klinikách je ročně na 941 lůžkách hospitalizováno okolo 32 500 nemocných a provedeno okolo 385 000 ambulantních ošetření. [20]

3.1 Základní charakteristika podniku

PKN, a.s. byla dne 27. července 2007 zapsána do Obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Hradci Králové. Jediným akcionářem je Pardubický kraj. Základní kapitál 209 208 000 Kč je ze 100% splacen. [21]

PKN, a. s. je právnická osoba podnikající v oboru zdravotnictví dle příslušných ustanovení zákona č.90/2012 o obchodních společnostech a družstvech (obchodních korporacích) a zákona č. 372/2011 Sb. o zdravotních službách. [20]

PKN, a. s. poskytuje komplexní ambulantní a lůžkovou péči ve všech základních, specializovaných i vysoce specializovaných oborech, provozuje lůžkovou následnou péči, domácí péči, základní i specializovanou diagnostickou péči a lékárnu. Je také výukovou základnou Fakulty zdravotnických studií Univerzity Pardubice. [29]

Předmět podnikání

PKN, a.s. má zapsáno v obchodním rejstříku několik předmětů podnikání. Hlavním předmětem podnikání je:

- poskytování zdravotních služeb.

Mezi vedlejší předměty podnikání patří:

- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
- technicko-organizační činnosti v oblasti požární ochrany,
- činnosti účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, čištění a praní textilu a oděvů.

Mezi předměty činnosti PKN, a. s. patří například:

- středisko vědeckých informací - Lékařská knihovna, základní knihovna se specializovaným knihovním fondem,
- kostní tkáňová banka ev. č. KTB26,
- služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy,
- mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti, vydavatelské činnosti, knihařské a kopírovací práce. [21]

3.2 Historie podniku

První PKN, a. s. v Pardubicích byla založena městem v roce 1857 ve Štrossově ulici a měla pouhých 12 lůžek. V roce 1898 ji převzal a zmodernizoval okres a zvětšil ji na 80 lůžek. V roce 1903 byla PKN, a. s. předána veřejnosti a jejím ředitelem byl chirurg Dr. František Messany.

PKN, a. s. se rozvíjela v závislosti na rozvoji města a celého okresu, v roce 1923 měla již 195 lůžek. V roce 1926 začal cílený rozvoj PKN, a. s., vznikaly nové primariáty a stavěly se nové pavilony. Vzniklo zdravotnické zařízení v dnešní podobě s řadou vynikajících lékařů. PKN, a. s. byla právem řazena mezi přední a moderní zdravotnická zařízení u nás. Další odborný rozvoj později však již nebyl sledován potřebnou výstavbou a posledních 30 let bylo poznamenáno nedostatkem finančních prostředků.

V uplynulých letech se podařilo přeměnit nemocnici v moderní zdravotnické zařízení, které svým vybavením, technickým zázemím, prostředím a skladbou odborníků poskytoval služby na dobré úrovni celému kraji a některé specializované činnosti nad jeho rámec.

V roce 2014 má PKN, a. s. 945 lůžek a 1813 zaměstnanců, 38 odborných zdravotnických pracovišť, oblastní prádelnu, hospodářské a technické zázemí, stravovací provoz. Buduje se technické zázemí s důrazem na vyřešení závažných ekologických problémů, inženýrských sítí a náhradních energetických zdrojů.

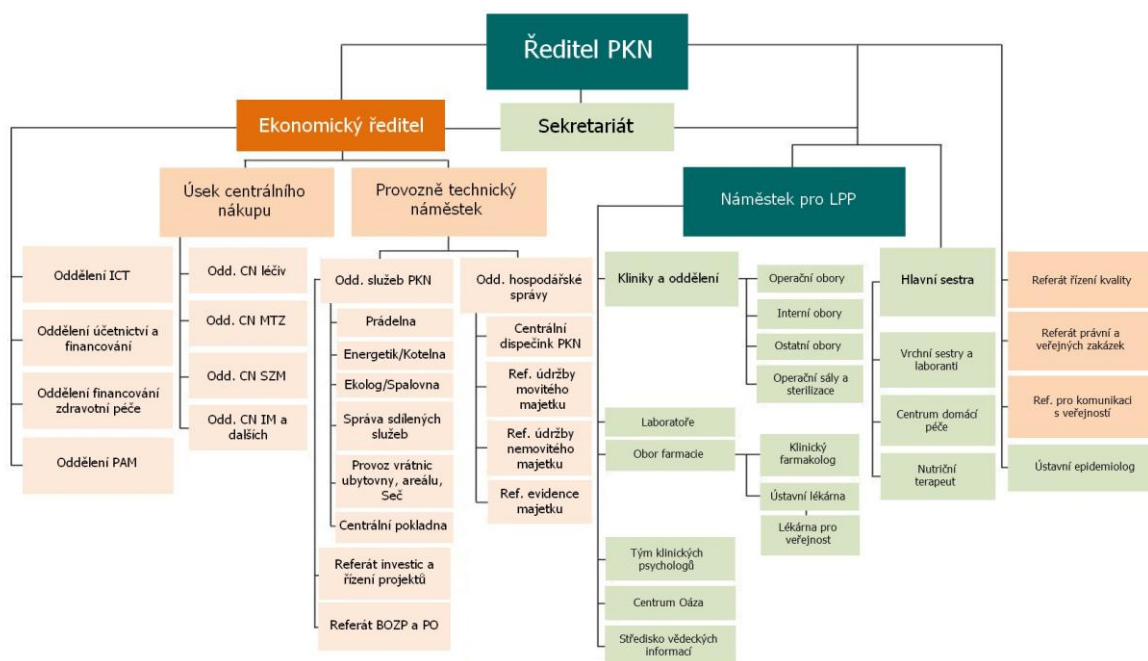
Do 30. 9. 2007 fungovala PKN, a. s. jako Krajská PKN, a. s. Pardubice (příspěvková organizace). Od 1. 10. 2007 byla Krajská PKN, a. s. transformována na akciovou společnost, která se stala jejím pokračovatelem. [20]

3.3 Organizační uspořádání

Nejvyššími orgány PKN, a. s. jsou valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. Valná hromada je nejvyšším orgánem podniku, je svolávána představenstvem. Působnost valné hromady vykonává jediný akcionář, a to Pardubický kraj. Představenstvo je statutárním a zastupujícím orgánem PKN, a.s., který vede předseda. Při písemných úkonech jednají za představenstvo podle stanov PKN, a. s. minimálně dva členové představenstva společně. V ostatních případech jedná každý člen samostatně. Dozorčí rada kontroluje činnost společnosti a také činnost představenstva. [23]

V čele podniku stojí generální ředitel. Management PKN, a. s. se skládá z ředitele PKN, a. s., ekonomické ředitelky, náměstka léčebně preventivní péče a hlavní sestry. V rámci PKN, a. s. funguje 5 klinik, do kterých spadá celkem 39 oddělení. Jedná se o interní kliniku, chirurgickou kliniku, neurologickou kliniku, porodnicko-gynekologickou kliniku a kliniku otorinolaryngologie a chirurgie hlavy a krku. [29]

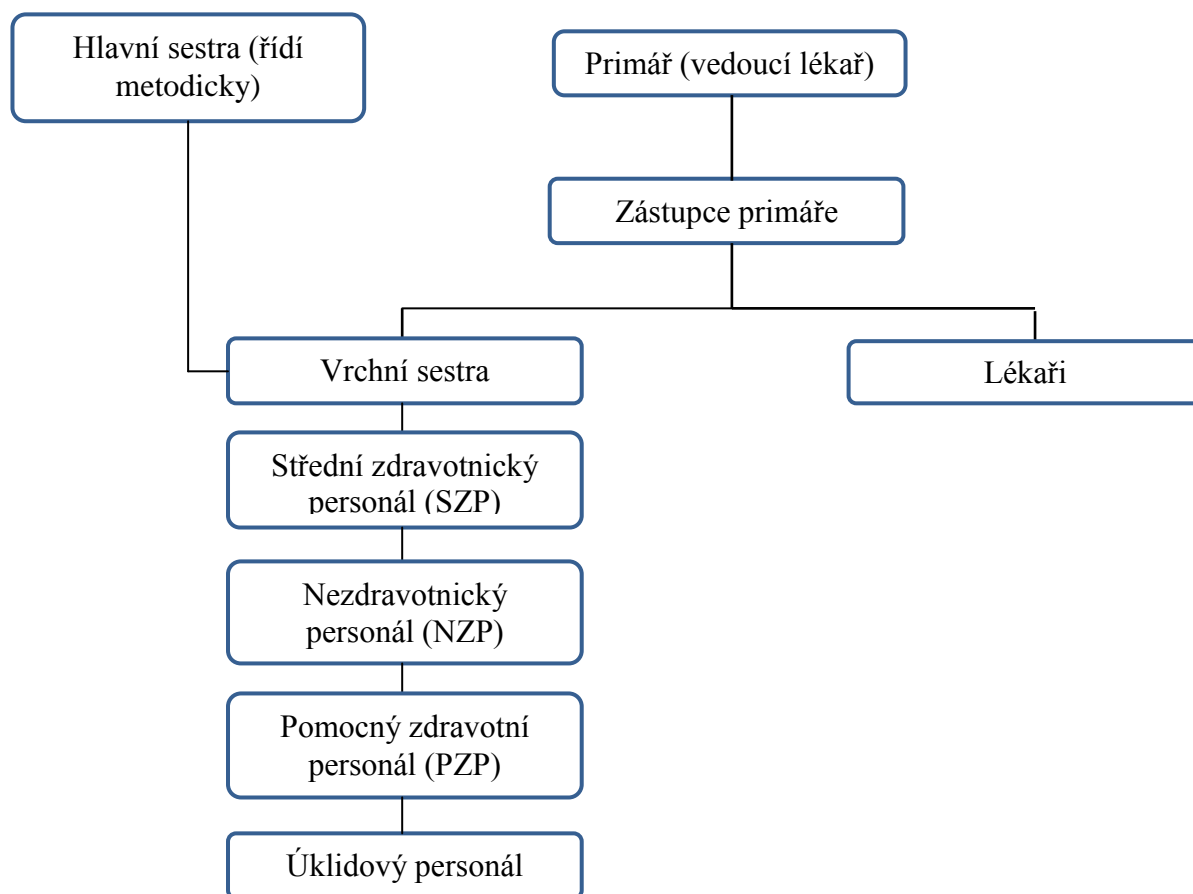
Obrázek 3 znázorňuje organizační schéma PKN, a.s. Jedná se o funkční organizační strukturu, která se často používá ve zdravotnických zařízeních, protože umožňuje centralizaci osob pracujících na podobných úkolech do jednoho úseku.



Obrázek 3: Organizační schéma Pardubické krajské nemocnice, a. s.

Zdroj: [29]

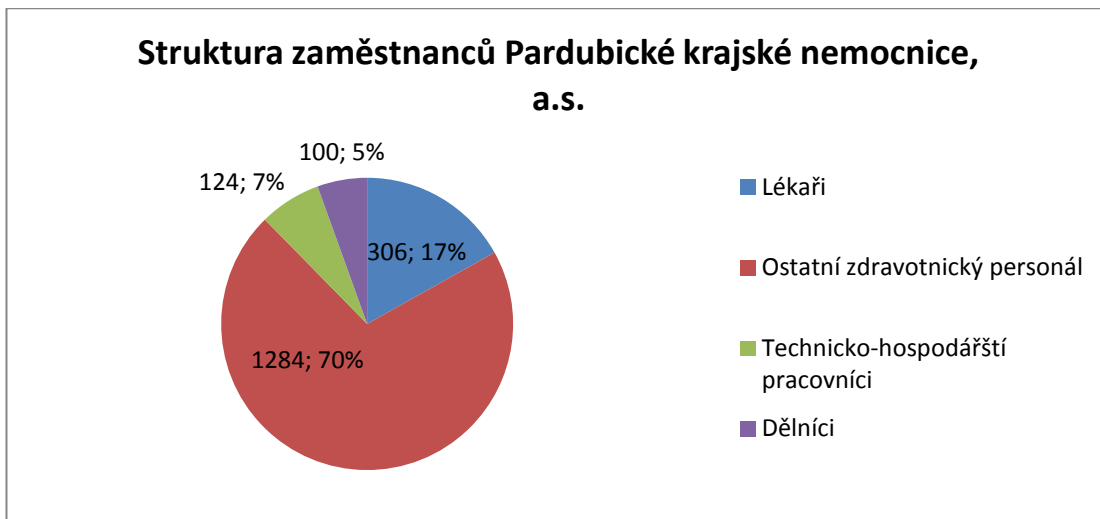
V čele klinik stojí přednostové, kteří jsou pověřeni vedením, a v čele každého oddělení stojí primář oddělení, který má svého zástupce, odborníky pro určité činnosti - ordináře a sekundární lékaře. Vrchní sestře oddělení jsou podřízeny staniční sestry oddělení. Na obrázku 4 je organizační schéma, která je obecně platná pro všechny oddělení PKN, a. s. [29]



Obrázek 4: Organizační schéma oddělení Pardubické krajské nemocnice, a. s.

Zdroj: upraveno podle [33]

Ke dni 31. 1. 2014 zaměstnává PKN, a.s. 1813 lidí. Na následujícím obrázku jsou zaměstnanci rozdělení dle pracovních kategorií. Zaměstnanci jsou uvedeni v každé pracovní kategorii jak v absolutním počtu, tak v číslech.



Obrázek 5: Struktura zaměstnanců Pardubické krajské nemocnice, a. s.

Zdroj: upraveno podle [29]

Vývoj průměrného přepočteného stavu zaměstnanců PKN, a. s. za období 2008 – 2012 je graficky znázorněn na následujícím obrázku.



Obrázek 6: Vývoj průměrného přepočteného stavu zaměstnanců v letech 2008 – 2012

Zdroj: upraveno podle [25],[26],[27],[28],[29]

3.4 Význam nemocnice pro kraj

Kromě základní péče poskytuje PKN, a. s. i zdravotní péči na specializovaných pracovištích, kterou nedostanou v ostatních nemocnicích z kraje. Jelikož jde o krajskou nemocnici, zdravotní péče by měla být kvalitnější než v menších nemocnicích.

PKN, a. s. poskytuje mnoho pracovních příležitostí, ať už se jedná o zdravotnický nebo nezdravotnický personál. Počtem pracovních míst se PKN, a. s. řadí mezi největší zaměstnavatele v Pardubicích. PKN, a.s. spolupracuje s Univerzitou Pardubice na výuce studentů Fakulty zdravotnických studií. Studenti v nemocnici získají důležitou praxi a zkušenosti, které se jim hodí do budoucna.

Vize a hodnoty podniku

Vize říká, čeho chce podnik v budoucnu dosáhnout, čím chce být. Je to pro podnik zdroj inspirace. Tyto jednotlivé stanovené vize by se měly dle teoretických východisek uvedených ve zdrojích [3],[10] naplňovat prostřednictvím jednotlivých strategických cílů.

Vize PKN, a. s.:

Stát se moderní nemocnicí poskytující komplexní péči ve všech medicínských oborech. Mít vůdčí úlohu ve zdravotnictví Pardubického kraje. Poskytovat vysokou kvalitu zdravotní péče a služeb, a vstřícný vztah k nemocným. Udržovat finanční stabilitu PKN, a. s. Vybudovat a rozvíjet mezioborová centra. Vést koordinovanou spolupráci s ostatními zdravotnickými zařízeními Pardubického kraje a s Fakultní nemocnicí Hradec Králové. Být kvalitní výukovou základnou Fakulty zdravotnických studií Univerzity Pardubice, NCO a NZO. [20]

Návrh strategických cílů k jednotlivým vizím:

- Pořídit modernější vybavení (zvýšit počet zdravotnických přístrojů, vylepšit zázemí celého areálu) a zavést nové moderní přístupy medicíny.
- Na základě spolupráce s ostatními zdravotními zařízeními provádět klíčové činnosti ostatních zdravotnických středisek v Pardubickém kraji.
- Zvýšit počet odborných (kvalifikovaných) zaměstnanců, snadná dostupnost pacientů k novým moderním přístrojům a lékařským přístupům, poskytování komfortních služeb (kvalitní vybavení pokojů, profesionální a vstřícný personál).
- Zavést progresivnější plánování, především lépe naplánovat a sledovat příjmy a výdaje.

- Výukovou základnu využít jako vhodný zdroj nových potencionálních zaměstnanců (sledovat potencionální a skutečný počet přijatých zaměstnanců).

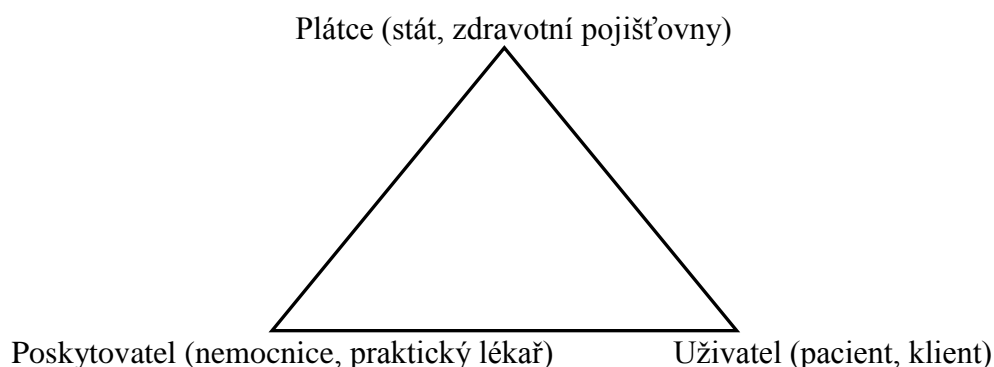
Mottem PKN, a.s. je být: „*Moderní nemocnici, poskytující stabilně kvalitní léčebnou a ošetrovatelskou péči v příjemném a bezpečném prostředí, při respektování individuálních potřeb pacienta za respektování osobnosti člověka.*“ [20] PKN, a. s. má zavedený systém managementu kvality podle Národních akreditačních standardů Spojené akreditační komise České republiky.

3.5 Financování zdravotní péče

Při financování zdravotní péče se vyskytují tři subjekty, každý z nich má své povinnosti, potřeby a zájmy. Jsou to:

- uživatelé zdravotní péče (pacienti),
- poskytovatelé zdravotní péče,
- plátcí zdravotní péče. [6, str. 128]

Na obrázku 7 jsou zobrazeny hlavní aktéři zdravotnických služeb a jejich vzájemné vazby. PKN, a. s. se řadí mezi poskytovatele zdravotní péče.



Obrázek 7: Hlavní aktéři zdravotnických služeb

Zdroj: [6, str. 128]

Existuje několik základních modelů financování zdravotní péče, které se od sebe liší způsobem výběru prostředků, řízením rizika, nákupem a poskytováním zdravotnických služeb. Zpravidla se vyskytuje jeden dominantní způsob financování, který je doplněn dalšími typy. V ČR je dostupnost zdravotní péče garantována státem. [1, str. 84]

Zdravotní systémy v ČR jsou založené na pojištění. Funguje zde bismarckovský model povinného zdravotního pojištění. Platí princip solidarity, kdy každý občan přispívá do základního fondu zdravotní pojišťovny dle svých možností. Nejčastěji to je určité procento z vyměřovacího základu. A zdravotní péči čerpá dle svých potřeb. [30, str. 86]

V ČR jsou výdaje na zdravotnictví hrazeny:

- z veřejného zdravotního pojištění (největší část),
- ze státního a územních rozpočtů,
- ze soukromých peněžních prostředků. [6, str. 131]

Zdravotní pojišťovny jsou veřejnoprávní instituce, které na smluvním základě hradí zdravotnickým zařízením náklady zdravotní péče. Náklady mohou být hrazeny v plném rozsahu nebo částečně. Ze zdravotního pojištění jsou hrazeny veškeré diagnostické a terapeutické výkony, preventivní péče, zdravotní péče v souvislosti s těhotenstvím, atd. Hrazeny jsou také základní léky, zdravotnické prostředky, doprava pacientů.

Veřejné zdravotní pojištění je povinné pro většinu obyvatel daného státu. Příspěvky na zdravotní pojištění platí zaměstnanci, zaměstnavatelé a v některých případech i stát. Volba pojišťovny je svobodné rozhodnutí, ale může být stanovené také podle bydliště pojištěnce, jeho profesní skupinou, apod. Pojištění je odvozené od příjmu pojištěnce. [1, str. 85]

V současné době poskytují v České republice veřejné zdravotní pojištění tyto zdravotní pojišťovny:

- Všeobecná zdravotní pojišťovna (111)
- Vojenská zdravotní pojišťovna České republiky (201),
- Česká průmyslová zdravotní pojišťovna (205),
- Oborová zdravotní pojišťovna zaměstnanců bank, pojišťoven a stavebnictví (207),
- Zaměstnanecká pojišťovna Škoda (209),
- Zdravotní pojišťovna Ministerstva vnitra ČR (211),
- Revírní bratrská pokladna, zdravotní pojišťovna (213).

Zdravotní pojišťovny používají kromě názvu také číselný kód, který je uvedený v závorce, jako své označení. [22]

3.5.1 Úhradové mechanismy zdravotní péče

Financování zdravotní péče vypovídá o způsobech, jakými jsou získávány finanční prostředky, zatímco úhradový mechanismus vyjadřuje způsoby, kterými jsou konkrétně hrazeny finanční prostředky za služby poskytovateli zdravotní péče. [1, str. 98]

Existuje několik způsobů, jak mohou být hrazeny finanční prostředky. Mezi nejvyužívanější patří:

- **Blokové nebo globální granty/rozpočty** – nemocnice dostávají roční fixní rozpočet na krytí všech svých služeb. Charakteristické je stanovení výdajového stropu neboli cílového objemu vynaložených prostředků. Globální rozpočet poskytuje rámeček ceny, objemu a kvality poskytovaných služeb. Jsou často využívány pouze pro financování určité skupiny obyvatelstva nebo některých druhů zdravotnických služeb.
- **Platby za ošetřovací den** – Určují pro nemocnice maximální úhradu za obsazené lůžko. Celkové výdaje PKN, a. s. jsou omezeny celkovou kapacitou PKN, a. s.
- **Metody plateb za výkon** – Poskytovatelé obdrží platbu podle individuálních výkonů, každého pacienta.
- **Platby za případ** – Stanovují úhrady podle diagnostikovaného zdravotního stavu a standardizovaných nákladů na ošetření. Různé diagnózy jsou seskupeny do nákladových skupin, kde jsou odhadnuty průměrné ceny ošetření. Pacient je při vstupu do nemocnice zařazen do skupiny a poskytovatel obdrží příslušnou cenu ošetření.
- **Diagnosis Related Group (DRG)** – Klasifikační systém DRG zařazuje případy nemocniční péče do jednotlivých DRG skupin na základě jejich klinické a nákladové podobnosti. Tento klasifikační systém využívá i PKN, a. s. [1, str. 98]

DRG vzniklo ve Spojených státech. Od té doby vzniklo několik variant původního DRG systému, které se liší více či méně podle země, která jej používá. V České republice se využívá klasifikační systém IR-DRG. Tato variant byla vyvinuta pro evropský trh. [9, str. 53]

Po celém území ČR bylo IR-DRG poprvé uplatněno v roce 2007. Systém dává poskytovateli péče jasnou představu o tom, kolik dostane uhrazeno za každého pacienta. Na druhou stranu umožňuje plátcům péče, aby si zhodnotili, kolik prostředků vynaloží na pacienty v určité skupině. Cílem DRG je efektivita. Poskytovatelé by měli léčit pacienty co nejefektivněji a měli by být motivováni ke snižování nákladů na léčbu. [15, str. 12]

Pro začlenění případů do jednotlivých skupin je potřeba znát základní diagnózu, vedlejší diagnózu, výkony, délku hospitalizace a základní údaje o pacientovi (věk, pohlaví, porodní váha). Byl vytvořen speciální počítačový program tzv. Souper, který po zadání potřebných údajů zařadí případ do příslušné skupiny. [1, str. 101]

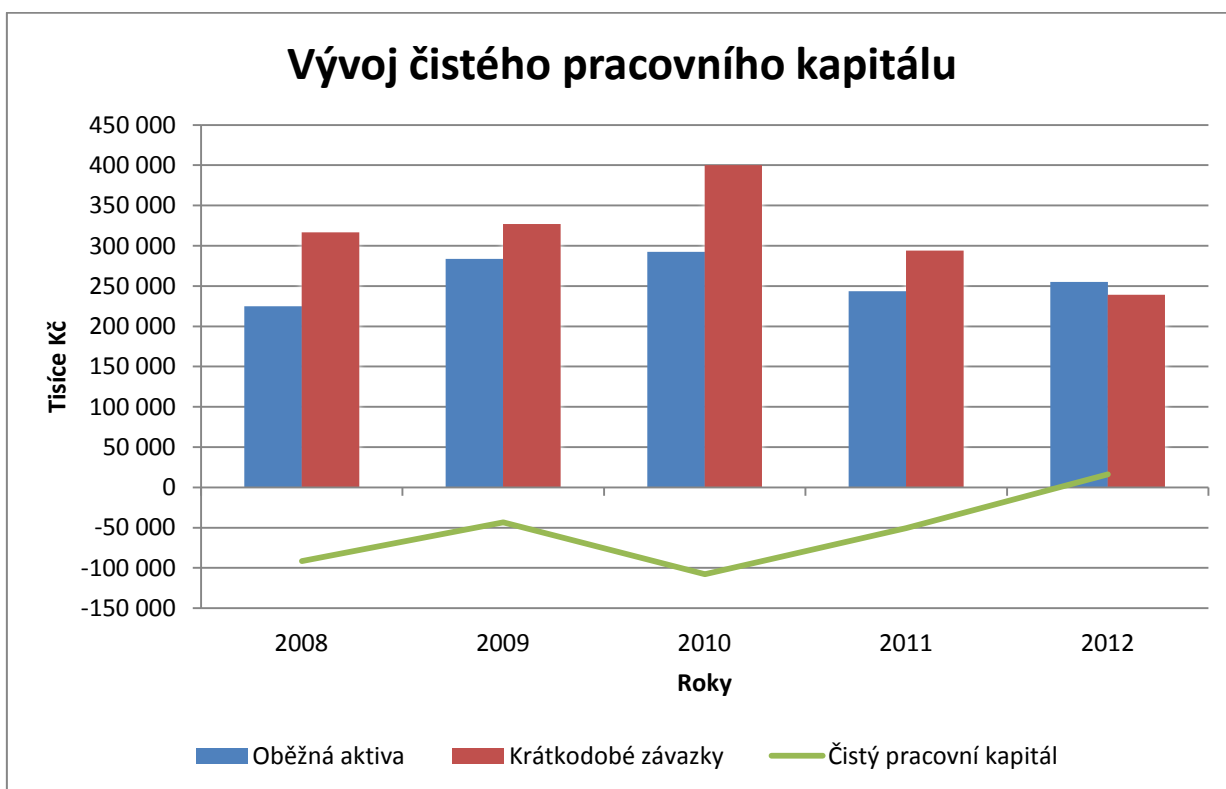
4 ANALÝZA FINANČNÍHO ŘÍZENÍ PODNIKU

Pomocí interních dokumentů PKN, a. s. je provedena analýza finančního řízení podniku, která zahrnuje analýzu čistého pracovního kapitálu, bilanční pravidla a horizontální a vertikální analýzu rozvahy. Dále se zabývá analýzou poměrových ukazatelů, nákladovostí a výnosností jednotlivých oddělení PKN, a. s.

4.1 Analýza čistého pracovního kapitálu

Čistý pracovní kapitál je nejčastěji užívaným rozdílovým ukazatelem. Představuje oběžná aktiva očištěná o krátkodobé závazky podniku, které bude nutné v nejbližší době (do jednoho roku) uhradit. Stanovení velikosti pracovního kapitálu je určitým kompromisem mezi finanční stabilitou a omezením nákladů kapitálu. Má-li být podnik likvidní, musí mít potřebnou výši čistého pracovního kapitálu.

Na následujícím obrázku jsou znázorněny hodnoty oběžných aktiv, krátkodobých závazků a čistého pracovního kapitálu za sledované období.



Obrázek 8: Vývoj čistého pracovního kapitálu v tisících Kč

Zdroj: upraveno podle [25],[26],[27],[28],[29]

Z obrázku 8 je zřejmé, že čistý pracovní kapitál dosahuje záporných hodnot od roku 2007 do roku 2011. PKN, a.s. má v těchto letech nekrytý dluh. Tempo růstu krátkodobých závazků převyšovalo tempo růstu pracovního kapitálu a čistý pracovní kapitál se tedy stále pohybuje v záporných hodnotách. Podnik v tomto období při financování využíval krátkodobý kapitál, především krátkodobé závazky z obchodního styku. V roce 2012 klesly krátkodobé závazky a zejména závazky z obchodních vztahů a čistý pracovní kapitál se dostal do kladných hodnot na 16 mil. Kč.

4.2 Bilanční pravidla

Bilanční pravidla jsou určitá doporučení, kterými by se měl podnik řídit, pokud chce dosáhnout dlouhodobé finanční rovnováhy. Stanovují, které finanční prostředky mají být využity ke krytí kapitálové potřeby. Pravidla neurčují výši prostředků, ale jejich strukturu.

4.2.1 Zlaté pravidlo financování

Toto pravidlo se zabývá porovnáním dlouhodobého majetku a dlouhodobých zdrojů. Zkoumá, zdali je dlouhodobý majetek financován dlouhodobými zdroji.

Tabulka 5: Zlaté pravidlo financování v tisících Kč

Zlaté pravidlo financování	2008	2009	2010	2011	2012
Dlouhodobý majetek	244 977	176 943	184 992	208 239	149 251
Dlouhodobé zdroje	212 726	171 133	77 331	38 843	72 178
Pravidlo	neplatí	neplatí	neplatí	neplatí	neplatí

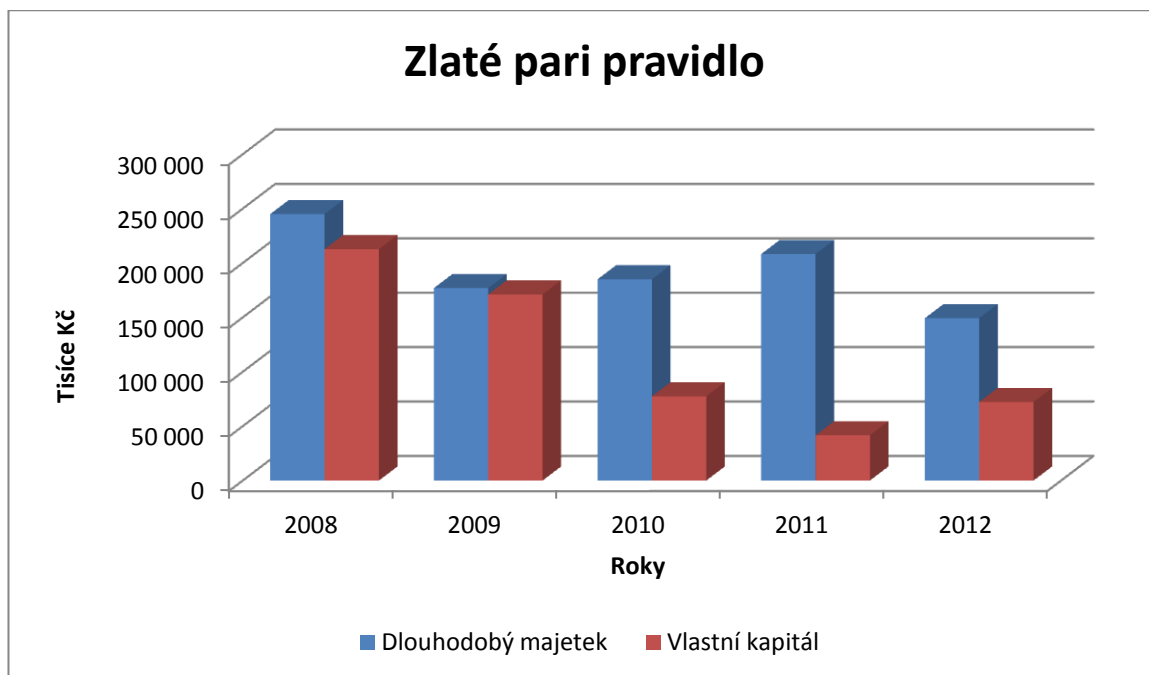
Zdroj: upraveno podle [25],[26],[27],[28],[29]

V tabulce 5 jsou dlouhodobé zdroje ve všech pozorovaných letech nižší než dlouhodobý majetek. Dlouhodobý majetek byl tedy v těchto letech financován z dlouhodobých i z krátkodobých zdrojů. PKN, a. s. využívá agresivní způsob financování, který je sice levnější, ale za to velmi rizikový. V tomto případě, kdy dlouhodobý majetek převyšuje dlouhodobé zdroje, lze hovořit o podkapitalizování podniku.

4.2.2 Zlaté pari pravidlo

Zlaté pari pravidlo vyžaduje, aby byl dlouhodobý majetek neboli stálá aktiva financován pouze vlastním kapitálem.

Toto pravidlo PKN, a.s. nedodrželo v žádném ze sledovaných let. Z obrázku 9 je zřejmé, že dlouhodobý majetek vždy převyšuje vlastní kapitál. Dlouhodobý majetek musí být tedy z velké části kryt cizím kapitálem.



Obrázek 9: Zlaté pari pravidlo v tisících Kč

Zdroj: upraveno podle [25],[26],[27],[28],[29]

4.2.3 Zlaté pravidlo vyrovnávání rizika

Zlaté pravidlo vyrovnání rizika poměruje vlastní a cizí kapitál. Poměr vlastního kapitálu a cizího kapitálu by měl být 1:1, případně by měly vlastní kapitál převyšovat cizí kapitál. Pokud je ukazatel vyšší než 100 %, má podnik více vlastního kapitálu než kapitálu cizího. V následující tabulce je znázorněn vývoj vlastního kapitálu a cizích zdrojů v období 2008 až 2012.

Tabulka 6: Zlaté pravidlo vyrovnávání rizika v tisících Kč

Zlaté pravidlo vyrovnávání rizika	2008	2009	2010	2011	2012
Vlastní kapitál	212 729	171 133	77 423	41 573	72 178
Cizí kapitál	316 605	327 107	418 835	405 933	333 504
Pravidlo	neplatí	neplatí	neplatí	neplatí	neplatí

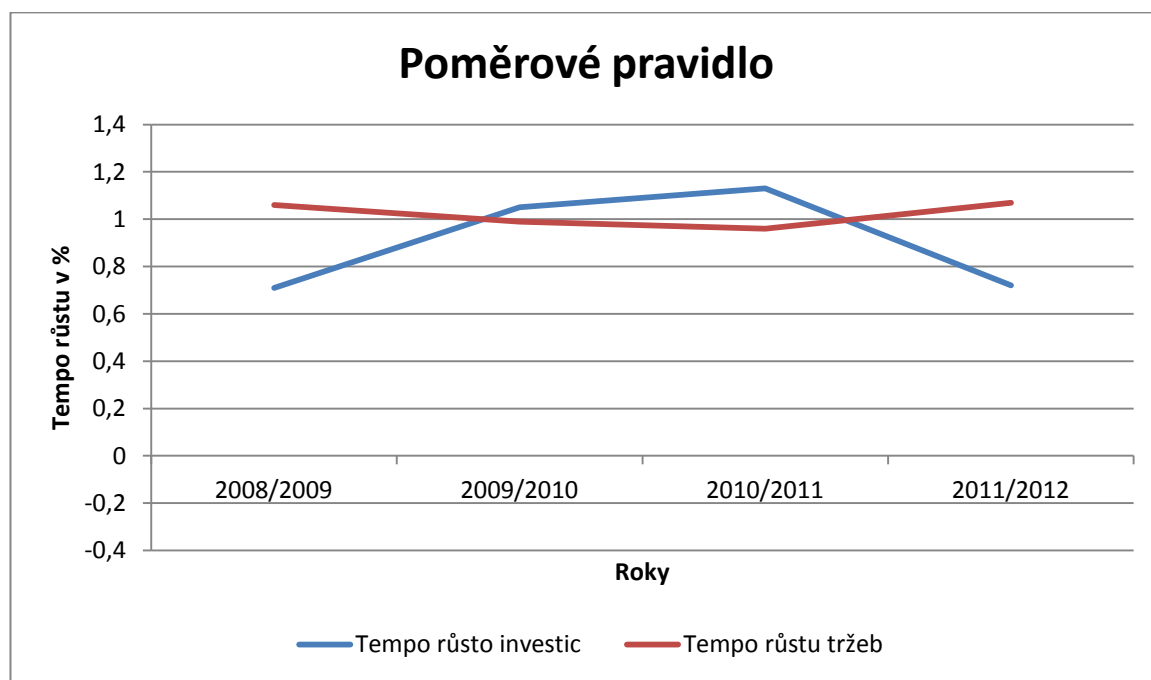
Zdroj: upraveno podle [25],[26],[27],[28],[29]

PKN, a.s. nedodržuje pravidlo ani v jednom roce sledování. Cizí kapitál několikanásobně převyšoval vlastní kapitál. Podnik tedy většinu svého majetku kryje z krátkodobého kapitálu. Toto pravidlo je důležité zejména, pokud žádá podnik o úvěr. Nikdo neposkytne úvěr předluženému subjektu, kdy objem cizího kapitálu převyšuje objem vlastního kapitálu.

4.2.4 Poměrové pravidlo

Poměrové pravidlo stanovuje, že by tempo růstu investic nemělo přesáhnout tempo růstu tržeb ani v krátkém časovém horizontu z důvodu dlouhodobé finanční stability.

PKN, a. s. má problémy s dodržáním i tohoto pravidla. V roce 2009 je tempo růstu tržeb větší než tempo růstu investic. V následujících dvou letech se situace obrátila a tempo růstu investic převyšuje tempo růstu tržeb. V roce 2012 už je pravidlo opět splněno (viz obrázek 10).



Obrázek 10: Poměrové pravidlo v bezrozměrných jednotkách

Zdroj: upraveno podle [25],[26],[27],[28],[29]

Byla provedena analýza hospodaření PKN, a. s. pomocí bilančních pravidel, ze které vyplynulo, že PKN, a. s. má s dodržováním těchto pravidel problémy. Nesplňuje zlaté pravidlo financování, zlaté pari pravidlo ani zlaté pravidlo vyrovnávání rizika. Naopak obstála v poměrovém pravidlu, ale pouze ve dvou sledovaných letech. Celkově lze tedy shrnout, že PKN, a.s. je z pohledu bilančních pravidel finančně nestabilní. Musí se ale vzít v úvahu, že nemocniční zařízení jsou velmi odlišným odvětvím podnikání, které má svá vlastní specifika financování.

4.3 Horizontální analýza rozvahy

4.3.1 Horizontální analýza aktiv

Horizontální analýza aktiv PKN, a.s. ukazuje vývoj jednotlivých položek aktiv a jejich nejvýznamnější změny během pěti let.

Celková aktiva měla ve zkoumaném období spíše klesající tendenci, kromě roku 2009, kdy se ustálila. Bylo to způsobeno velkým nárůstem dlouhodobého nehmotného majetku. Největší pokles byl v roce 2012, a to o 11%. Největší podíl na této změně měl dlouhodobý majetek, který klesl o 28 %, absolutně o 59 988 tisíc Kč (viz tabulka 7).

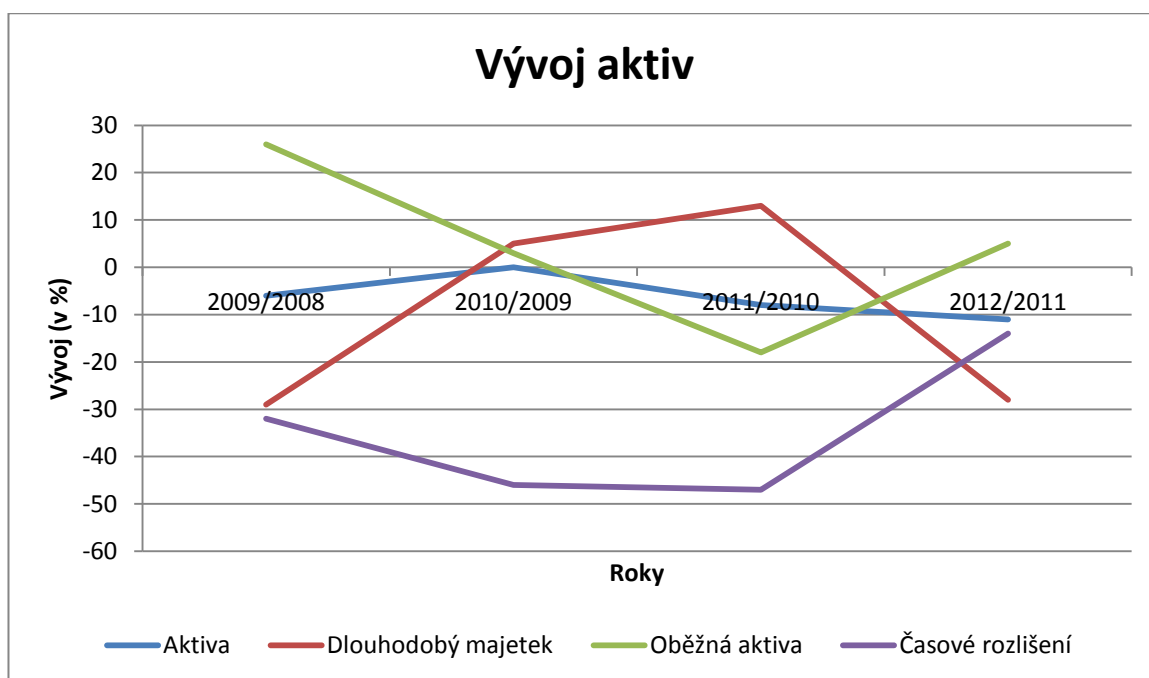
Dlouhodobý majetek se během sledovaných let vyvíjel kolísavě. Nejprve klesl, další dva roky rostl a následující rok opět klesl. Oběžný majetek oproti tomu rostl, kromě roku 2011, kdy klesl o 18 %, a to díky krátkodobému majetku, který klesl absolutně o 85 959 tisíc Kč.

Tabulka 7: Horizontální analýza aktiv v tisících Kč a v %

Položka	Relativní změna				Absolutní změna			
	09/08	10/09	11/10	12/11	09-08	10-09	11-10	12-11
Aktiva	- 6%	0%	- 8%	- 11%	- 32 164	- 1 782	- 40 068	- 48 964
Dlouhodobý majetek	- 29%	5 %	13 %	- 28%	- 73 032	8 048	23 247	- 58 988
Dlouhodobý nehmotný majetek	146%	270%	7%	- 29%	2 263	10 394	1 000	- 4 470
Dlouhodobý hmotný majetek	- 30%	- 10%	13%	- 28%	- 75 295	- 2 346	22 247	- 54 519
Oběžná aktiva	26%	3%	- 18%	5%	58 525	7 800	- 53 568	11 529
Zásoby	1%	- 9%	- 27%	- 8%	301	- 2 040	- 5 397	- 1 190
Krátkodobé pohledávky	7%	24%	24%	17%	8 774	30 749	37 786	32 942
Krátkodobý finanční majetek	59%	- 16%	- 76%	- 76%	49 450	- 20 908	- 85 959	- 1 505
Časové rozlišení	- 32%	- 46%	- 47%	- 14%	- 17 657	- 17 630	- 9 746	- 1 505

Zdroj: upraveno podle [25],[26],[27],[28],[29]

Na následujícím obrázku je uveden vývoj celkové bilanční sumy aktiv a jejich hlavních sledovaných složek za sledovaná období.



Obrázek 11: Vývoj aktiv v %

Zdroj: upraveno podle [25],[26],[27],[28],[29]

4.3.2 Horizontální analýza pasiv

Horizontální analýza pasiv PKN, a.s. ukazuje vývoj jednotlivých položek pasiv a jejich nejvýznamnější změny během pěti let.

Pasiva mají stejnou klesající tendenci jako aktiva. Vlastní kapitál v období 2008/2009 klesl o 41 596 tisíc Kč, další období 2009/2010 o 93 710 tisíc Kč a 2010/2011 o 35 850 tisíc Kč. V roce 2012 naopak vzrostl o 30 606 tisíc Kč. V roce 2009 má na pokles vlastního kapitálu největší podíl VH minulých let, který klesl o 192%. V roce 2010 je nejvíce ovlivněn snížením základního kapitálu o 31% a poklesem výsledku hospodaření běžného období o 114%. Za velkým nárůstem vlastního kapitálu v roce 2012 může především vylepšení výsledku hospodaření běžného období až o 174 % (67 076 tisíc Kč).

Z tabulky 8 je zřetelné, že v roce 2009 cizí kapitál narostl o 28%. Bylo to způsobeno růstem krátkodobého kapitálu o 73 054 tisíc Kč. Největší podíl na tomto nárůstu měly závazky z obchodních vztahů.

Tabulka 8: Horizontální analýza pasiv v tisících Kč a v %

Položka	Relativní				Absolutní			
	09/08	10/09	11/10	12/11	09-08	10-09	11-10	12-11
Pasiva	- 6%	0%	- 8%	- 11%	- 32 163	- 1 781	- 40 068	- 48 964
Vlastní kapitál	- 20%	- 55%	- 46%	74%	- 41 596	- 93 710	-35 850	30 606
Základní kapitál	0%	- 31%	0%	0%	0	- 93 710	0	0
Kapitálový fond	65%	32%	22%	14%	3 573	2 940	2 640	2 020
Rezervní fond	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0
VH minulých let	- 192%	50%	- 202%	- 27%	- 63 631	48 824	- 96 650	-38 491
VH běžného období	29%	- 114%	60%	174%	18 462	- 51 482	58 161	67 076
Cizí kapitál	3%	28%	- 3%	- 18%	10 499	91 728	- 12 902	- 72 428
Rezervy	-	-	-	2 414%	-	-	-	2 897
Dlouhodobé závazky	-	-	7 513%	- 17%	-	-	95 484	- 16 486
Krátkodobé závazky	3%	22%	- 26%	- 19%	10 499	73 054	- 105 976	- 55 042
Časové rozlišení	- 69%	41%	1 255%	- 76%	- 1 070	201	8 685	- 7 141

Zdroj: upraveno podle [25],[26],[27],[28],[29]

4.4 Vertikální analýza rozvahy

4.4.1 Vertikální analýza aktiv

Ve vertikální analýze je zkoumána struktura jednotlivých položek aktiv, tj. procentuální podíl na celkové bilanční sumě. Tabulka 9 podrobně popisuje, jakou strukturu mají jednotlivé položky aktiv a také jaká položka má největší podíl na celkových aktivech.

Tabulka 9: Vertikální analýza aktiv v %

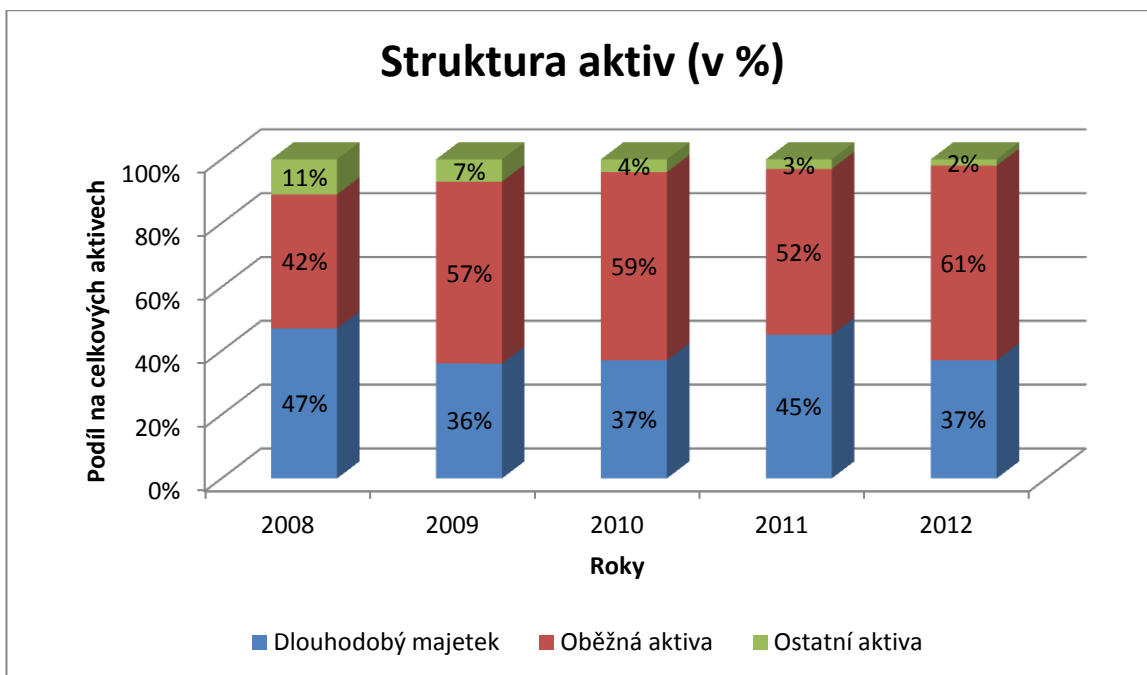
Položka	2008	2009	2010	2011	2012
Aktiva	100%	100%	100%	100%	100%
Dlouhodobý majetek	47%	36%	37%	45%	37%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0%	1%	3%	3%	3%
Dlouhodobý hmotný majetek	47%	35%	34%	42%	34%
Oběžná aktiva	42%	57%	59%	52%	61%
Zásoby	4%	4%	4%	3%	3%
Krátkodobé pohledávky	22%	26%	32%	43%	56%
Krátkodobý finanční majetek	16%	27%	23%	6%	2%
Ostatní aktiva	11%	7%	4%	3%	2%

Zdroj: upraveno podle [25],[26],[27],[28],[29]

Dlouhodobý majetek tvořil největší část aktiv pouze v roce 2008, následující roky se jeho podíl na celkových aktivech snižoval, což bylo způsobeno především poklesem dlouhodobého hmotného majetku (viz obrázek 12)

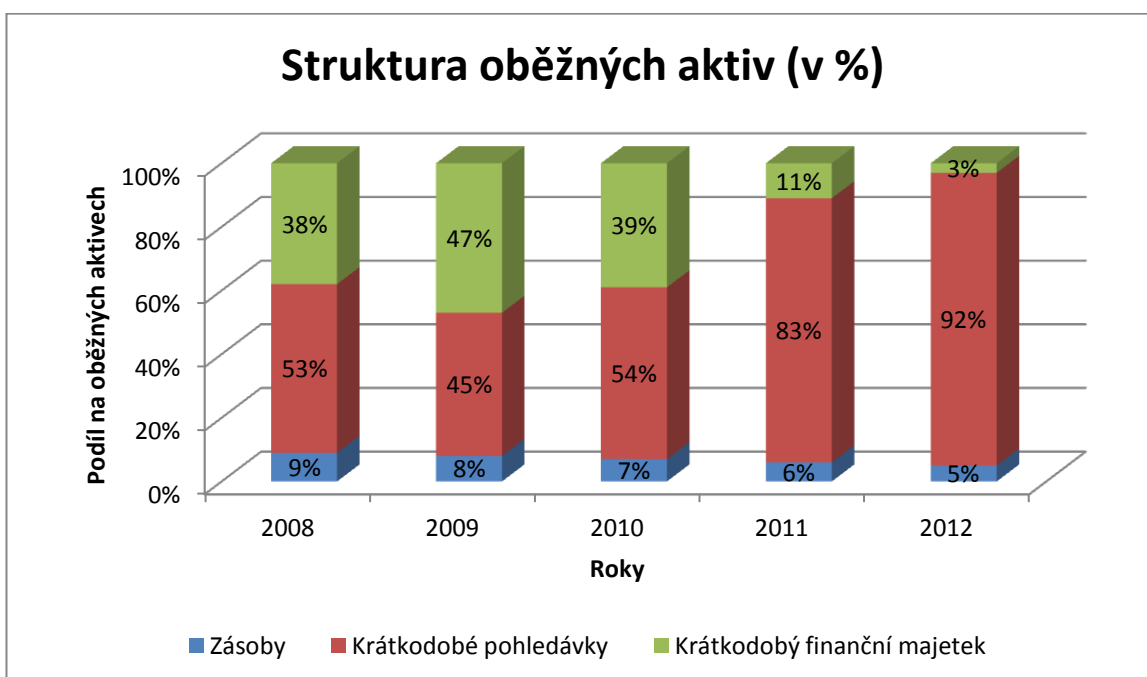
Od roku 2009 podstatnou a nejvýznamnější část všech aktiv tvoří oběžná aktiva, jejichž struktura je znázorněna na obrázku 13. Největší podíl na oběžných aktivech mají krátkodobé pohledávky, které od roku 2008 neustále rostou, díky čemuž se zvyšuje i podíl oběžných aktiv na celkových aktivech. Nejmenší podíl na oběžných aktivech mají zásoby, které se během sledovaných let drží v rozmezí 5% až 9%.

Ostatní aktiva tvoří pouze malou část celkových aktiv, která se navíc postupem let neustále snižuje. Od roku 2008, kdy tvořila 11%, se snížila v roce 2012 pouze na 2 %.



Obrázek 12: Struktura aktiv v %

Zdroj: upraveno podle [25],[26],[27],[28],[29]



Obrázek 13: Struktura oběžných aktiv v %

Zdroj: upraveno podle [25],[26],[27],[28],[29]

4.4.2 Vertikální analýza pasiv

Ve vertikální analýze pasiv je zkoumána struktura jednotlivých položek pasiv, tj. procentuální podíl na celkové bilanční sumě pasiv. V následující tabulce je podrobně uvedeno složení celkových pasiv PKN, a.s. za sledované období.

Tabulka 10: Vertikální analýza pasiv v %

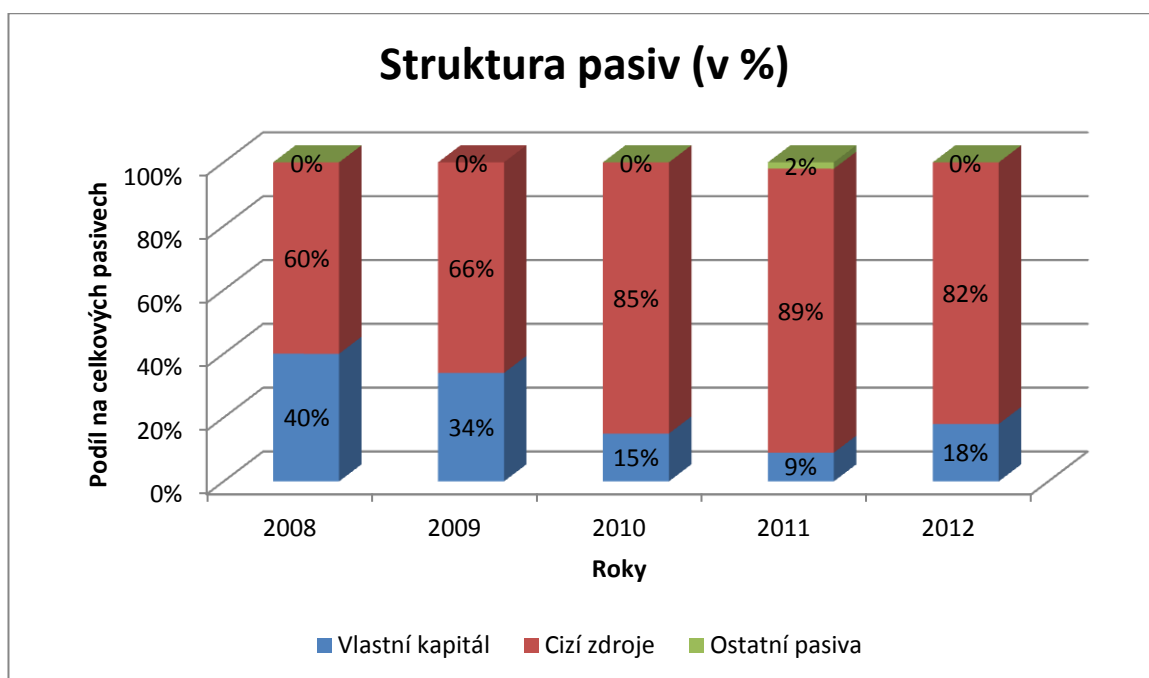
Položky	2008	2009	2010	2011	2012
Pasiva	100%	100%	100%	100%	100%
Vlastní kapitál	40%	34%	15%	9%	18%
Základní kapitál	57%	61%	42%	46%	51%
Kapitálový fond	1%	2%	2%	3%	4%
Rezervní fond	0%	0%	0%	0%	0%
VH minulých let	- 6%	-20%	- 10%	- 32%	- 44%
VH běžného období	-12%	- 9%	- 19%	- 8%	7%
Cizí kapitál	60%	66%	84%	89%	82%
Rezervy	-	-	-	0%	1%
Dlouhodobé závazky	-	-	0%	21%	20%
Krátkodobé závazky	60%	66%	81%	64%	59%
Ostatní pasiva	0%	0%	0%	2%	0%

Zdroj: upraveno podle [25],[26],[27],[28],[29]

Z obrázku 14 je zřejmé, že největší podíl na pasivech má jednoznačně cizí kapitál. Od roku 2009 stále rostl, a to z 60 % až na 89%, díky krátkodobému kapitálu, který se také zvyšuje. Pouze v roce 2012 cizí kapitál klesl na 82%, z důvodu poklesu krátkodobého kapitálu, konkrétně závazků obchodních vztahů.

Druhou největší část tvoří vlastní kapitál, který měl samozřejmě opačnou tendenci, tedy v letech 2008-2011 klesala jeho hodnota, pouze v roce 2012 jeho hodnota stoupla. Základní kapitál, který tvoří největší podíl na vlastním kapitálu, během prvních dvou let roste, poté v roce 2010 klesá a následující roky opět stoupá. Pokles v roce 2010 měl za následek rozhodnutí snížení základního kapitálu z 303 200 tisíc Kč na 209 208 Kč.

PKN, a. s. využívá čím dál tím více k financování převážně cizí kapitál. Tento postup je velmi riskantní, protože mohou mít problémy se splácením. Krátkodobé závazky od roku 2010 tvoří 80% až 90% z celkových pasiv. Tento způsob financování je agresivní. Je levný, ale velmi rizikový.



Obrázek 14: Struktura pasiv v %

Zdroj: upraveno podle [25],[26],[27],[28],[29]

4.5 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele jsou základním nástrojem finanční analýzy. Vypočítávají se vydělením jedné položky nebo skupiny položek jinou položkou (skupinou položek), mezi kterými je určitá souvztažnost. Poměrová analýza vychází ze dvou účetních výkazů, a to rozvahy a výkazu zisku a ztráty. V praxi se nejčastěji používají ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti.

4.5.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability přináší informace o celkové efektivitě podnikání, tedy o ziskovosti podniku, a proto patří k nejdůležitějším ukazatelům. Čím vyšší jsou hodnoty, tím je to pro podnik příznivější. Také ukazují, jak úspěšně podnik zhodnotil svůj vlastní kapitál. V následující tabulce jsou zobrazeny výsledky ROA, ROE a ROCE za sledované období.

Tabulka 11: Ukazatele rentability v %

Ukazatele rentability	2008	2009	2010	2011	2012
ROA	- 11,99%	- 9,06%	- 19,33%	-7,60%	7,90%
ROE	-29,90%	-26,39%	-124,83%	-92,58%	39,60%
ROCE	-29,91%	-26,39%	-122,04%	-25,08%	20,74%

Zdroj: upraveno podle [25],[26],[27],[28],[29]

Výsledky všech tří ukazatelů jsou v záporných číslech kromě roku 2012, kdy byla PKN, a. s. v zisku. Musí se ale vzít v úvahu, že PKN, a. s. není klasický podnik a neplatí pro ni stejná pravidla rentability. Ukazatelé rentability vychází skoro vždy v minusových hodnotách, je to specifikum pro PKN, a. s.

4.5.2 Ukazatele aktivity

Ukazatelé aktivity měří, jak je úspěšný podnik v efektivním využití aktiv. Ukazatel obratu aktiv nám říká, kolikrát se celková aktiva obrátí v tržbách za rok. V tabulce 12 je znázorněn vývoj ukazatelů aktivity PKN, a. s. v letech 2008 – 2012.

Tabulka 12: Ukazatele aktivity v obrátkách za rok, doba obratu ve dnech

Ukazatele aktivity	2008	2009	2010	2011	2012
Obrat aktiv	2,4	2,8	2,7	2,9	3,5
Doba obratu aktiv	147,3	130,3	131,1	124,9	104,0
Obrat zásob	59,2	62,0	67,7	89,1	103,9
Doba obratu zásob	6,1	5,8	5,3	4,0	3,5
Obrat pohledávek	10,9	10,8	8,6	6,7	6,2
Doba splatnosti pohledávek	33,0	33,4	41,8	53,7	58,5
Obrat krátkodobých závazků	4,1	4,2	3,4	4,5	5,9
Doba splatnosti krátkodobých závazků	87,8	85,5	105,5	80,4	61,0

Zdroj: upraveno podle [25],[26],[27],[28],[29]

Ukazatel obratu aktiv v průběhu sledovaných let rostl, pouze v roce 2010 se snížil o jednu desetinu. Tato změna nebyla nijak závažná. Hodnota je v prvním roce 2,4. Celková aktiva se v podniku obrátí 2,4krát za rok. V roce 2012 to už je 3,4krát za rok.

Doba obratu aktiv byla nejvyšší v roce 2012, kdy jeden obrat trval 104 dní. Naopak nejpomalejší obrat aktiv byl v roce 2008, kdy obrat trval 147 dní. Doba obratu aktiv se od roku 2009 snižovala, což bylo pro PKN, a. s. příznivé.

Ukazatel obratu zásob se pravidelně každý rok zvyšuje. Na konci sledovaného období je hodnota skoro dvojnásobně vysoká než v roce 2008. V roce 2012 byla každá položka v průběhu roku 103,9krát prodána a naskladněna.

Doba obratu zásob se tedy logicky rok od roku snižuje. Nejkratší doba obratu byla v roce 2012, a to 3 dny. Nejdelší naopak v roce 2008, kdy jeden obrat zásob trval 6 dní.

Na obrázku 15 je znázorněna doba splatnosti pohledávek a krátkodobých závazků. Ukazatel doby splatnosti pohledávek udává průměrný počet dní, po který jsou nám odběratelé dlužni. Je to tedy doba mezi prodejem zboží a inkasem peněz od odběratele. Tento ukazatel se pro PKN, a. s. během sledovaných let nevyvíjí příznivě, jelikož každý rok se zvyšuje, tj. rok

od roku nám platí odběratelé později. PKN, a.s. by se měla snažit dobu splatnosti pohledávek snížit. Nejvyšší doba splatnosti pohledávek je v roce 2012, a to 58 dní.

Dobu splácení závazků by se PKN, a. s. měla naopak snažit co nejvíce prodloužit. Delší doba splatnosti je pro podnik příznivá, ale vede k vyšší zadluženosti. Doba splatnosti krátkodobých závazků v prvních třech letech rostla. V letech 2011 a 2012 klesala. Nejvyšší doba splatnosti závazků byla v roce 2010, kdy PKN, a. s. splácela své krátkodobé závazky po 105 dnech. V roce 2012 už splácela své závazky v průměru po 61 dnech.



Obrázek 15: Doba splatnosti pohledávek a krátkodobých závazků ve dnech

Zdroj: upraveno podle [25],[26],[27],[28],[29]

4.5.3 Ukazatele likvidity

Likvidita určuje, jak je podnik schopen dostát svým závazkům. Z tabulky 13 je patrný vývoj jednotlivých ukazatelů likvidity.

Tabulka 13: Ukazatele likvidity v bezrozměrných jednotkách

Ukazatele likvidity	2008	2009	2010	2011	2012
Běžná likvidita	0,71	0,87	0,73	0,81	1,04
Pohotová likvidita	0,64	0,80	0,68	0,76	0,99
Okamžitá likvidita	0,27	0,41	0,28	0,10	0,03

Zdroj: upraveno podle [25],[26],[27],[28],[29]

Běžná likvidita by se měla pohybovat mezi hodnotami 1,5 a 2,5. PKN, a. s. těchto hodnot nedosáhla ani v jednom ze sledovaných let. Znamená to, že PKN, a. s. ztrácí likviditu.

Nejvyšších hodnot dosáhla běžná likvidita v roce 2012, kdy se hodnota dostala na 1,04. To znamená, že 1 Kč krátkodobých závazků je kryta 1,04 Kč oběžných aktiv.

Hodnota pohotové likvidity by se měla pohybovat mezi 1 – 1,5. PKN, a. s. doporučených hodnot opět nedosahuje. Nejvíce se hodnotám přiblížila v roce 2012, kdy je pohotová likvidita 0,99. Jistota úhrady krátkodobých závazků je ze strany společnosti nízká.

Okamžitá neboli peněžní likvidita by se měla pohybovat na úrovni 0,2 – 0,5. Tyto hodnoty PKN, a. s. splňuje v prvních třech letech. V letech 2011 a 2012 se nachází okamžitá likvidita pod doporučenými hodnotami. Dokonce v roce 2012 poklesla na hodnotu 0,03. PKN, a. s. neměla téměř žádné pohotové peněžní prostředky na zaplacení alespoň části svých krátkodobých závazků.

4.5.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti hodnotí úvěrové zatížení podniku. Udávají vztah mezi cizím a vlastním kapitálem k financování. Hodnotí také, v jakém rozsahu podnik používá k financování dluhy. Výsledky ukazatelů zadluženosti pro PKN, a. s. jsou znázorněny v tabulce 14.

Tabulka 14: Ukazatele zadluženosti v %

Ukazatele zadluženosti	2008	2009	2010	2011	2012
Celková zadluženost	60%	66%	84%	89%	82%
Míra zadlužení	149%	191%	541%	976%	462%
Úrokové krytí	-	-	-157,7	-9,2	8,8

Zdroj: upraveno podle [25],[26],[27],[28],[29]

Celková zadluženost je vysoká a neustále se zvyšuje. Pouze v roce 2008 je na hranici doporučených hodnot, které jsou 30% – 60%. Určité zadlužení je pro podnik výhodné, ale nadměrná zadluženost zvyšuje riziko a snižuje možnost získání dalšího dluhu. Míra zadlužení PKN, a. s. je velmi vysoká. Nejvyšších hodnot dosáhl v roce 2011, a to 976%. Tento ukazatel hodnotí hlavně banka, která rozhoduje o poskytnutí úvěru.

Minimální doporučená hodnota úrokového krytí se uvádí 5. Naopak by ukazatel neměl klesnout pod hodnotu 1, protože to znamená, že podnik není schopen zaplatit své náklady na cizí kapitál. V letech 2010 a 2011 je úrokové krytí dokonce hluboko v mínusu. PKN, a. s. v žádném případě není schopna zaplatit své náklady z cizího kapitálu. V roce 2012 se naopak ukazatel dostal nad minimální doporučenou hodnotu a podnik může dostát svým závazkům.

4.6 Náklady, výnosy a VH jednotlivých oddělení

Náklady představují pro podnik vynaložené peněžní prostředky na dosažení, zajištění a udržení příjmů. Výnosy jsou naopak peněžní prostředky, které podnik získal z veškerých svých činností za určité období (měsíc, rok), bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich úhradě. Rozdíl mezi výnosy a náklady tvoří hospodářský výsledek podniku.

4.6.1 Nákladovost

V následující tabulce č. 15 je znázorněna nákladovost jednotlivých klinik a jejich oddělení za sledované období. Nejnákladnější klinikou je chirurgická klinika, která se skládá z 8 oddělení. Oddělení, na které PKN, a.s. vynakládá nejvíce finančních prostředků, jsou kardiologie a interna, které jsou součástí interní kliniky.

Celkové náklady chirurgické kliniky mají rok od roku rostoucí tendenci. V roce 2008 byly 164 438 tisíc Kč a v roce 2012 už 199 106 tisíc Kč. Za pět let náklady vzrostly o 21%. Průměrně se náklady každý rok zvýší o 6 934 tisíc Kč. Největší podíl mají náklady chirurgie a JIP, které tvoří více jak polovinu celkových nákladů chirurgické kliniky. Nejmenší částí je plastická chirurgie, kde se náklady ve sledovaném období pohybují v rozmezí 4 000 tisíce Kč až 5 000 tisíc Kč za rok.

Náklady interní kliniky kopírují vývoj nákladů oddělení kardiologie a interny, které v prvních třech letech stoupají a v roce 2011 naopak klesají a v posledním sledovaném roce opět stoupají. Za sledované období náklady interní kliniky vzrostly o 25 967 tisíc Kč.

Klinika ORL je nejméně náročnou klinikou PKN, a. s., která svým provozem nepřekročila v období 2008 - 2011 hranici 52 000 tisíc Kč za rok. Skládá se ze dvou oddělení, kdy nákladově náročnější je oddělení ORL, které má vždy vyšší náklady než stomatologie. Největší nárůst nákladů na oddělení ORL bylo v roce 2009, kdy vzrostly o 3 396 tisíc Kč. Náklady stomatologie v průběhu sledovaných let kolísají kolem 15 000 až 16 000 tisíc Kč.

Tabulka 15: Nákladovost klinik v tisících Kč

Oddělení	2008	2009	2010	2011	2012
Interní klinika	138 240	152 692	162 742	159 214	164 207
Kardiologie	70 820	77 095	81 664	79 871	81 797
Interna	67 420	75 597	81 079	79 343	82 410
Chirurgická klinika	164 438	179 024	189 510	195 941	199 106
Chirurgie	50 397	54 734	53 411	56 800	57 819
JIP	48 777	53 142	54 398	50 597	51 696
Plastická chirurgie	4 004	4 916	4 781	4 777	4 360
KACHT	20 331	22 230	23 807	24 184	24 673
Traumatologie	29 293	31 461	31 068	33 185	32 890
Cévní chirurgie	-	-	8 367	12 191	13 451
Dětská chirurgie	11 636	12 541	13 678	14 207	14 217
Klinika ORL	47 002	51 616	49 153	51 127	47 830
ORL	32 654	36 050	34 643	35 353	31 730
Stomatologie	14 348	15 566	14 510	15 774	16 100

Zdroj: upraveno podle [24]

Struktura nákladů interní kliniky je znázorněna v tabulce 16. Klinika vynaloží nejvíce nákladů na část, která se nazývá ostatní náklady. Do této skupiny nákladů spadá energie, opravy a údržby, ostatní služby, odpisy a největší částí jsou osobní náklady. Tyto náklady vzrostly za 5 let o 20%. Co se týká materiálu, nejvíce klinika utratí za léky, které se pohybují kolem 8 000 tisíc Kč za rok.

Tabulka 16: Struktura nákladů interní kliniky v tisících Kč

Oddělení	2008	2009	2010	2011	2012
Interní klinika	138 240	152 692	162 742	159 214	164 207
Léky	7 727	8 145	8 193	7 539	7 942
Krev	3 094	3 161	3 628	2 439	3 611
SZM	5 959	6 649	7 330	6 198	6 742
Ostatní materiál	3 016	4 414	3 349	3 393	3 418
Vnitropodnikové náklady	12 631	13 237	17 087	14 264	14 026
Ostatní náklady	105 813	117 086	123 156	125 381	128 468

Zdroj: upraveno podle [24]

U chirurgické kliniky také tvoří největší část nákladů ostatní náklady, které za sledované období vzrostly o 17 673 tisíc Kč. V průměru to vychází o 3 535 tisíc Kč za každý rok. Z materiálu je největší nákladová položka ostatní zdravotnický materiál (dále jen SZM), který byl největší v roce 2008, a to 25 073 tisíc Kč. Nejméně klinika utratí finančních prostředků na ostatní drobný materiál (viz. tabulka 17).

Tabulka 17: Struktura nákladů chirurgické kliniky v tisících Kč

Oddělení	2008	2009	2010	2011	2012
Chirurgická klinika	164 438	179 024	189 510	195 941	199 106
Léky	11 205	12 186	12 746	10 181	10 035
Krev	5 323	5 961	5 961	6 030	6 048
SZM	22 581	25 073	24 794	24 826	24 235
Ostatní materiál	3 621	3 601	4 781	4 536	4 269
Vnitropodnikové náklady	31 429	32 481	36 743	44 130	46 567
Ostatní náklady	90 279	99 722	104 485	106 238	107 952

Zdroj: upraveno podle [24]

Z tabulky 18 je zřejmé, že klinika ORL není výjimkou a největší část svých finančních prostředků vynaloží na ostatní náklady. V průběhu období 2008 – 2012 se jí podařilo tyto náklady zredukovat z 34 436 tisíc Kč na 20 872 tisíc Kč, a to díky poklesu osobních nákladů. Největší posun nastal v roce 2011, kdy náklady klesly o 11 742 tisíc Kč. Touto změnou by mohla klinika snížit svoje celkové náklady, ale bohužel ve stejném roce se zvedly několikanásobně vnitropodnikové náklady, přesně o 13 596 tisíc Kč. Nejméně klinika zaplatí za krev, kdy se náklady drží pod hranicí 100 tisíc Kč.

Tabulka 18: Struktura nákladů kliniky ORL v tisících Kč

Oddělení	2008	2009	2010	2011	2012
Klinika ORL	47 002	51 616	49 153	51 127	47 830
Léky	1 574	1 694	1 355	1 437	1 307
Krev	87	87	100	94	93
SZM	4 793	5 076	4 819	5 379	4 643
Ostatní materiál	1 757	1 973	1 794	1 281	1 067
Vnitropodnikové náklady	4 355	4 450	5 567	19 163	19 848
Ostatní náklady	34 436	38 336	35 518	23 776	20 872

Zdroj: upraveno podle [24]

4.6.2 Výnosnost

V PKN, a. s. jsou výnosy tvořeny tržbami za zdravotní péči od zdravotních pojišťoven, tržbami za zdravotní péči nehrazenou zdravotními pojišťovnami a tržbami za regulační poplatky. Malá část výnosů se skládá z nároků na náhradu za manka a škody, mimořádné výnosy, příspěvky a dotace na provoz od zakladatele a dotace od Ministerstva zdravotnictví České republiky (dále jen MZČR).

Výnosnost jednotlivých klinik PKN, a. s. je znázorněna v tabulce 19. Nejvýnosnější je chirurgická klinika, která měla v roce 2008 výnosy 152 939 tisíc Kč a v roce 2011 až 198 982 tisíc Kč. Stejně jako náklady kliniky se zvyšují i její výnosy. Nesmí se ovšem zapomínat, že tato klinika má nejvíce oddělení, které se podílejí na celkovém výnosu.

Největší podíl na zvýšení výnosů chirurgické kliniky má oddělení chirurgie, jehož náklady se zvýšily za pět let o 9 913 tisíc Kč a oddělení traumatologie o 19 966 tisíc Kč. JIP jako jediné oddělení chirurgické kliniky snížilo svoje výnosy až o 35%.

Interní klinika svoje výnosy také rok od roku zvyšuje. Za sledované období se zvýšily o 49 735 tisíc Kč. Výnosy kardiologie vzrostly o 27 752 tisíc Kč a interní výnosy o 21 983 tisíc Kč. Největší změna byla v roce 2009, kdy se výnosy interny zvýšily o 18%.

Výnosnost kliniky ORL tvoří nejmenší část z celkových výnosů PKN, a. s. Tato klinika není žádnou výjimkou a výnosy se každý rok zvyšují, tedy kromě roku 2012. V roce 2008 byly výnosy 41 380 tisíc Kč, další rok se zvětšily o 4 540 tisíc Kč, v roce 2010 o 6 178 tisíc Kč a v roce 2011 o 6 779 tisíc Kč. V roce 2012 výnosy kliniky naopak klesly, a to o 9 049 tisíc Kč.

Tabulka 19: Výnosnost klinik v tisících Kč

Oddělení	2008	2009	2010	2011	2012
Interní klinika	114 720	137 426	144 831	153 761	164 455
Kardiologie	59 680	69 962	77 865	80 042	87 432
Interna	55 040	67 464	66 966	73 719	77 023
Chirurgická klinika	152 939	160 744	151 752	186 656	198 982
Chirurgie	40 750	47 535	46 171	49 783	50 663
JIP	64 640	61 413	37 963	45 074	42 268
Plastická chirurgie	4 004	2 980	3 077	4 304	3 903
KACHT	13 453	13 593	17 364	21 292	16 922
Traumatologie	22 883	25 916	24 602	32 337	42 849
Cévní chirurgie	-	-	14 388	21 141	28 554
Dětská chirurgie	8 718	9 307	8 187	12 725	13 823
Klinika ORL	41 389	45 929	52 107	58 886	49 837
ORL	24 108	25 252	28 906	32 596	25 882
Stomatologie	17 281	20 677	23 201	26 290	23 955

Zdroj: upraveno podle [24].

4.6.3 Výsledek hospodaření klinik

V tabulce č. 20 jsou rozepsány jednotlivé výsledky hospodaření klinik PKN, a. s. za období 2008 – 2012. Všechny kliniky byly v roce 2008 ve ztrátě. Poslední sledovaný rok klinika ORL a interní klinika vykázaly zisk. Interní klinika snížila svojí ztrátu z 23 520 tisíc Kč na 248 tisíc Kč. Největší zásluhu měla kardiologie, která se ze ztráty 11 140 tisíc Kč dostala až do zisku 5 636 tisíc Kč.

Chirurgická klinika je po celé sledované období v záporných hodnotách. Největší ztráta byla v roce 2010, a to -37 758 tisíc Kč. Tuto velkou ztrátu zapříčinilo oddělení jednotky intenzivní péče, které se během jednoho roku dostalo z 8 271 tisíc Kč do ztráty

16 435 tisíc Kč. Cévní chirurgie je jedno z mála oddělení chirurgické kliniky, které je ziskové. V roce 2012 měla výsledek hospodaření 15 103 tisíc Kč. Traumatologie byla až do roku 2011 ve ztrátě. V roce 2012 měla už zisk, a dokonce až 9 959 tisíc Kč.

Klinika ORL jako jediná se ve sledovaném období dostala ze ztráty do zisku. Bylo to způsobeno hospodařením stomatology, která v průběhu sledovaných let zvětšila svůj zisk 3,59krát. Svůj podíl na kladném výsledku hospodaření mělo i oddělení ORL, které svoji ztrátu zmenšilo z -8 546 tisíc Kč v roce 2008 na -5 848 tisíc Kč v roce 2012.

Tabulka 20: Výsledek hospodaření klinik v tisících Kč

Oddělení	2008	2009	2010	2011	2012
Interní klinika	-23 520	-15 266	-17 912	-5 453	248
Kardiologie	-11 140	-7 133	-3 799	171	5 636
Interna	-12 380	-8 133	-14 113	-5 624	-5 387
Chirurgická klinika	-11 499	-18 280	-37 758	-9 285	-124
Chirurgie	-9 647	-7 199	-7 240	-7 017	-7 156
JIP	15 863	8 271	-16 435	-5 523	-9 428
Plastická chirurgie	-1 509	-1 936	-1 704	-473	-457
KACHT	-6 878	-8 637	-6 443	-2 892	-7 751
Traumatologie	-6 410	-5 545	-6 466	-848	9 959
Cévní chirurgie	-	-	6 021	8 950	15 103
Dětská chirurgie	-2 918	-3 234	-5 491	-1 482	-394
Klinika ORL	-5 613	-5 687	2 954	7 759	2 007
ORL	-8 546	-10 798	-5 737	-2 757	-5 848
Stomatologie	2 933	5 111	8 691	10 516	7 855

Zdroj: upraveno podle [24]

4.7 Metoda empirického výzkumu

Dílní analýza finančního řízení PKN, a. s. byla provedena pomocí empirického šetření formou řízeného rozhovoru. Rozhovor byl proveden s paní Ing. Eliškou Tomšovskou, vedoucí oddělení financování zdravotní péče v PKN, a. s.

Empirické šetření bylo uskutečněno 21. 3. 2014 v PKN, a. s. v kanceláři paní Ing. Tomšovské. Celý rozhovor trval 90 minut. Průběh rozhovoru byl zaznamenáván v písemné podobě. Otázky rozhovoru jsou zaznamenány v příloze A.

Cílem rozhovoru bylo objasnění dříve získaných informací o PKN, a. s. a především získaných nových.

Z tohoto řízeného rozhovoru vyplynuly následující skutečnosti: [32]

PKN, a. s. je největším zdravotnickým zařízením v Pardubickém kraji. Kromě základních oborů poskytuje péči i ve vysoce specializovaných oborech. Jejím velkým přínosem je,

že spolupracuje s Komplexním kardiovaskulárním centrem Fakultní PKN, a. s. Hradec Králové. PKN, a. s. má statut iktového centra, které se zabývá diagnostikou, prevencí a terapií cévních mozkových příhod. Také je centrem pro léčbu roztroušené sklerózy (MS centrum), centrem biologické léčby (léčba Crohnovy choroby a ulcerózní colitidy), centrem pro léčbu metabolických a kostních onemocnění, urogynekologickým centrem, centrem pro řešení kýly a artroskopickým centrem. Právě díky těmto centrům je PKN, a. s. pro celý kraj a nejen pro něj velmi významná. V současnosti usiluje o opětovné zařazení do sítě traumacenter a snaží se stát součástí komplexního onkologického centra. Pokud by se to povedlo, zvedla by se prestiž zdravotní organizace.

PKN, a.s. samozřejmě spolupracuje s ostatními PKN, a. s. Pardubického kraje, především v řešení komplikovaných případů a specializovaných vyšetření, jako jsou např. magnetická rezonance a angiografie. Nejvýznamnější spolupráce ale probíhá se zdravotnickými zařízeními působícími v rámci areálu PKN, a. s., zejména s Kardiologickým centrem Agel s. r. o. a firmou Multiscan (léčba onkologických onemocnění).

Největší a rozhodující podíl na příjmech PKN, a. s. jsou výnosy od zdravotních pojišťoven, které PKN, a. s. obdrží za poskytnutou zdravotní péči. Úhrada od zdravotních pojišťoven probíhá dvěma způsoby. Pokud se jedná o úhradu za akutní lůžkovou péči, centrovou péči a ambulantní péči, jsou hrazeny měsíčně na základě platných úhradových vyhlášek pro dané období. Tato měsíční úhrada je hrazena ve výši předběžných měsíčních úhrad a až za půl roku po skončení daného období dojde k vyhodnocení dle parametrů daných úhradovou vyhláškou. Výsledek znamená pro zdravotnické zařízení doplatek či vratku za poskytnutou péči. V případě, že v průběhu daného roku narůstá péče pro určitou pojišťovnu, je ze strany PKN, a. s. vyvoláno jednání o navýšení předběžné měsíční úhrady.

Druhý způsob úhrady je u ostatních druhů péče, a to např. následná lůžková péče (LDN) a stomatologická péče, kdy úhrada je hrazena dle skutečně provedených výkonů daného měsíce, ohodnocených dle platné úhradové vyhlášky.

PKN, a. s. byla v posledních letech, kromě roku 2012, ztrátová. Dle názoru Ing. Tomšovské problém spočívá v nastavení úhradových vyhlášek, kdy výše úhrad v jednotlivých letech vycházely z historických úhrad referenčních období nikoli dle skutečně oceněného objemu produkce. Tím došlo k vytvoření diametrálně odlišných základních sazeb pro jednotlivé PKN, a. s. a zdravotní pojišťovny. Podle údajů MZČR bylo rozpětí cca 18 000 Kč až do více než 40 000 Kč. Srovnatelná produkce tak byla jednotlivými pojišťovnami a v jednotlivých nemocnicích hrazena velmi rozdílně.

Až úhradovou vyhláškou pro rok 2014, dojde k podstatnějšímu vyrovnání těchto nespravedlností. Tato vyhláška je založena na ocenění referenční produkce, tj. roku 2012, aby byla zavedena jednotná technická sazba, a to 22 000 Kč. Jednotlivé DRG báze byly rozděleny do pěti skupin dle specializace a závažnosti (tzv. koeficient specializace).

V roce 2012 byla PKN, a. s. po dlouhé době zisková, a to díky tomu, že úhradová vyhláška byla prorůstová. PKN, a. s. naplnila v optimální míře produkční parametry dané úhradovou vyhláškou. Podíl na tom měl i vliv přibližovacího koeficientu IZS.

PKN, a. s. provádí různé kroky, aby nebyla ve ztrátě. V oblasti nákladů se snaží o optimalizaci klinických procesů (např. optimalizace využití operačních sálů), procesů komplementu (laboratoře a diagnostika), procesů souvisejících s nákupem, výdejem a spotřebou léčiv a SZM a dále podpůrných a režijních procesů. Co se týká výnosů, provádí PKN, a. s. optimalizaci produkce danou úhradovou vyhláškou.

Další krok, který by PKN, a. s. měla určitě udělat, je vylepšit komunikaci v rámci celé PKN, a. s. Díky nedostatkům v komunikaci vznikají problémy, které je třeba naléhavě řešit.

Nejnavštěvovanějšími odděleními z pohledu klasifikačního systému DRG jsou ta, kde se léčí onemocnění a poruchy oběhového systému, tj. kardiologie, cévní chirurgie. Dalšími velmi navštěvovanými odděleními jsou ta, kde se léčí poruchy a onemocnění muskuloskeletárního systému a pojivové tkáně, mezi které patří ortopedie, úrazová chirurgie, neurochirurgie a neurologie. A také interní oddělení a chirurgie, kde se léčí poruchy a onemocnění trávicího systému.

V podmínkách zdravotnického zařízení nelze upřednostňovat nějaké oddělení před ostatními. Všechna oddělení jsou pro chod PKN, a. s. potřebná a stejně důležitá.

Od 1. 1. 2014 byly zrušeny poplatky ve výši 100,-Kč. Pro PKN, a. s. toto opatření znamená snížení výnosů o cca 20 mil. Kč za rok. Ovšem chod PKN, a. s. to v žádném případě neovlivní. 20 mil. Kč v celkovém obratu PKN, a. s. je skoro až zanedbatelné, takže snížení platů zaměstnanců či propouštění se nechystá. Hůře na tom budou jiná zdravotní zařízení, pro která poplatky znamenají hlavní příjem.

5 ZHODNOCENÍ FINANČNÍHO ŘÍZENÍ PODNIKU A NÁVRH

DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU

Finanční řízení PKN, a. s. je zhodnoceno porovnáním finanční analýzy podniku se zásadami uvedenými v první hlavní části práce. Následně byly zpracovány doporučení pro zlepšení současného stavu.

5.1 Zhodnocení finančního řízení Pardubické krajské nemocnice, a. s.

PKN, a. s. jako zdravotnické zařízení, podniká ve velmi specifickém oboru, který má svoje odlišnosti od klasických podniků založených se ziskovým motivem.

Analýza rozdílových ukazatelů zkoumala čistý pracovní kapitál a bilanční pravidla. Čistý pracovní kapitál poukazuje na to, že PKN, a. s. kromě roku 2012 je nelikvidní a má nekrytý dluh. Podnik při financování využíval především krátkodobé závazky z obchodního styku. Byla provedena analýza hospodaření PKN, a. s. pomocí bilančních pravidel, ze které vyplynulo, že PKN, a. s. má s dodržováním těchto pravidel problémy. Nesplňuje zlaté pravidlo financování, zlaté pari pravidlo ani zlaté pravidlo vyrovnávání rizika. Naopak obstála v poměrovém pravidlu, ale pouze ve dvou sledovaných letech. Celkově lze tedy shrnout, že PKN, a.s. je z pohledu bilančních pravidel finančně nestabilní.

V rámci analýzy absolutních ukazatelů byla provedena horizontální a vertikální analýza, ze které je zřejmé, že PKN, a. s. ve sledovaném období snižovala hodnotu celkových aktiv a zároveň tedy i pasiv. Největší podíl na poklesu aktiv má dlouhodobý hmotný majetek a krátkodobý finanční majetek. Pasiva klesala zejména díky vlastnímu kapitálu, konkrétně základnímu kapitálu, který v roce 2010 klesl o 93 710 tisíc Kč. Od roku 2009 největší část aktiv tvoří oběžná aktiva, zejména krátkodobé pohledávky, které se po celé období sledování zvyšovaly. Strukturu pasiv tvoří především cizí kapitál, který v letech 2010 až 2012 zaujímají přes 80%.

Z analýzy poměrových ukazatelů vyplynulo více skutečností. Podle ukazatelů rentability PKN, a. s. hospodaří se svými prostředky velmi špatně. Celé sledované období se ukazatelé nacházejí v záporných hodnotách. Důvodem je hodnota čistého zisku, která je záporná. Pouze v roce 2012 se výsledky dostaly do příznivějších hodnot. Rentabilita aktiv byla i přesto nízká.

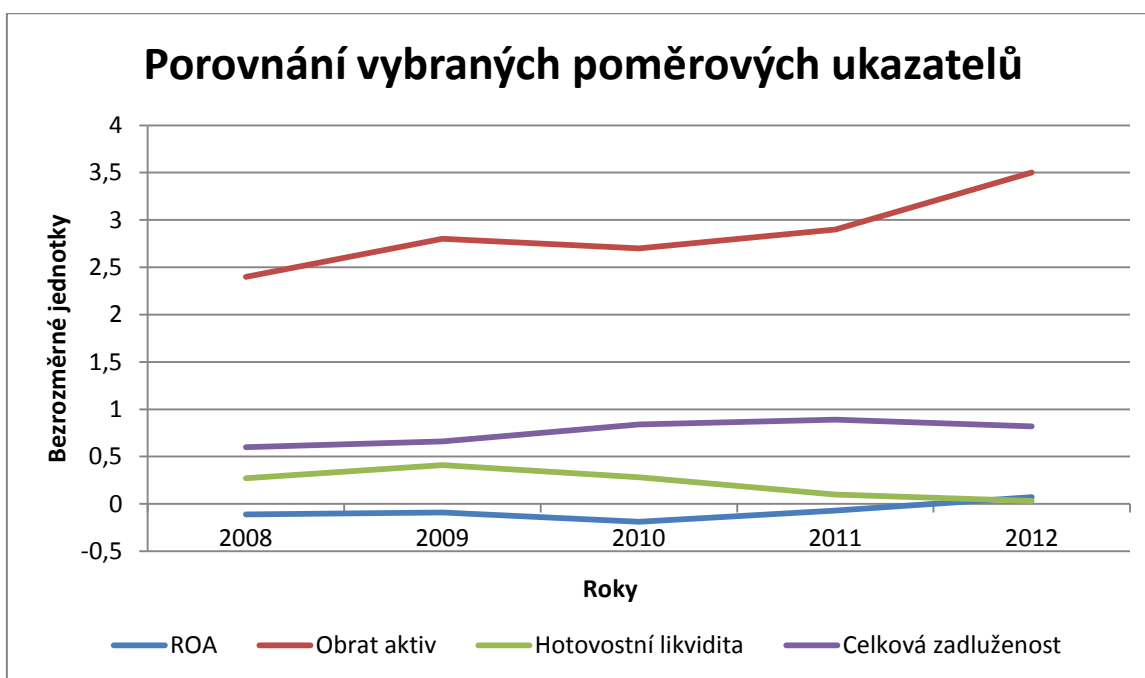
Podle ukazatelů aktivit PKN, a. s. využívá svoje aktiva efektivně. Obrat aktiv v průběhu sledovaných let roste. V roce 2004 to bylo 2,4 a v roce 2013 už 3,5, což znamená, že celková

aktiva se v podniku obrátí 3,4 krát za rok. Doba obratu aktiv se snižovala, což je pro PKN, a. s. výhodné. Doba splatnosti pohledávek se nevyvíjí příznivě. Odběratele platí nemocnici rok od roku později.

Velmi problematickou oblast pro PKN, a. s. představuje likvidita. Výsledky běžné a pohotovostní likvidity nedosahují dostatečné výše, čímž PKN, a. s. ztrácí svoji likviditu. V letech 2008-2010 neměla PKN, a. s. větší problém s peněžní likviditou, byla schopna splatit své krátkodobé závazky. V následujících letech se hodnota tohoto ukazatele dostala pod doporučenou hranici 0,2, takže PKN, a. s. nemá dostatek peněžních prostředků na splacení svých krátkodobých závazků v daný okamžik.

Celková zadluženost PKN, a. s. každý sledovaný rok roste, protože využívá větší množství cizího kapitálu, konkrétně krátkodobých závazků. Hodnota ukazatele je v roce 2012 až 82%. To zvyšuje riziko pro investory, že o své investice přijdou. Odráží se to i na ukazateli zadluženosti vlastního kapitálu, jehož nejvyšší hodnota byla 976% v roce 2011, to znamená, že hodnota cizího kapitálu je téměř desetinásobná oproti hodnotě vlastního kapitálu. Ukazatel úrokového krytí vyšel v letech 2010 - 2012 záporně díky výsledku hospodaření, který byl také záporný. Pro PKN, a. s. to znamená, že měla problémy s pokrytím úroků ze svého zisku.

Na následujícím obrázku jsou porovnávány vybrané ukazatele, které jsou nejdůležitější z každé kategorie poměrových ukazatelů v období 2008 – 2012. Všechny ukazatele kromě hotovostní likvidity se v průběhu sledovaných let zvyšovaly. U ROA a obratu aktiv je tento stav žádoucí. Čím vyšší je hodnota, tím je to pro PKN, a. s. lepší a efektivnější. Naopak u celkové zadluženosti by se měla PKN, a. s. snažit, aby výsledek ukazatele klesal, anebo se alespoň držel v doporučených hodnotách 0,3 - 0,6. Tyto zmíněné hodnoty PKN, a. s. dodržela pouze v roce 2008, kdy hodnota celkové zadluženosti byla těsně na hranici doporučení, a to 0,6. Hotovostní likvidita jako jediný ukazatel v průběhu pěti sledovaných let klesal. V letech 2011 a 2012 se jeho hodnota nacházela dokonce i pod minimální doporučenou hodnotu 0,2.



Obrázek 16: Porovnání vybraných poměrových ukazatelů v bezrozměrných jednotkách

Zdroj: upraveno podle [25],[26],[27],[28],[29]

PKN, a. s. vynakládá nejvíce finančních prostředků na chirurgickou kliniku. Nejnákladnějšími odděleními jsou kardiologie a interna. Náklady chirurgické i interní kliniky ve sledovaném období každý rok rostly. Oddělení, které potřebuje nejméně finanční podpory je plastická chirurgie. Největší část nákladů kliniky ORL tvoří oddělení ORL.

Z celkových nákladů interní kliniky tvoří největší podíl ostatní náklady, které se skládají z nákladů na energii, opravy a údržby, ostatní služby, odpisy, atd. Naopak nejméně nákladů vynaloží na krev. Chirurgická klinika také nejvíce zaplatí za ostatní náklady, které se od roku 2008 zvyšují. Nejméně nákladů jí stojí ostatní materiál. Klinika ORL není výjimkou a největší část nákladů tvoří ostatní náklady. Nejméně nákladů je vynakládáno za krev, kdy se částka za rok pohybuje pod 100 tisíc Kč.

Nejvýnosnější je chirurgická klinika, která v roce 2012 přinesla PKN, a. s. 186 656 tisíc Kč. Stejně jako náklady kliniky se zvyšují i její výnosy. Největší podíl tvoří JIP a kardiologie. Interní klinika svoje výnosy také rok od roku zvyšuje. Za sledované období se zvýšily o 39 041 tisíc Kč. Klinika ORL tvoří nejmenší část celkových nákladů PKN, a. s. I u této kliniky se výnosy neustále zvyšují.

Všechny kliniky byly na začátku sledování v roce 2008 ztrátové. Chirurgická klinika má po celou dobu záporný výsledek hospodaření. Největší ztráta byla v roce 2010, díky oddělení jednotky intenzivní péče, které se dostalo ze zisku do ztráty. Jediné oddělení z chirurgické

kliniky, které je ziskové je cévní chirurgie, která má zisk 8 950 tisíc Kč. Interní klinika je také v letech 2008 – 2012 ztrátová, ale ze ztráty 23 520 tisíc Kč se dostala na „pouhých“ – 5 453 tisíc Kč. Klinika ORL se jako jediná dostala ze ztráty do zisku, a to už v roce 2011, kdy její výsledek hospodaření byl 2 954 tisíc Kč. Zásahu na tom má oddělení stomatology, které za sledované období zvýšilo svůj zisk o 7 583 tisíc Kč.

Z řízeného rozhovoru je patrné, že PKN, a.s. je největším zdravotnickým zařízením Pardubického kraje, které poskytuje zdravotní péči i ve vysoce specializovaných oborech. Jejím hlavním významem pro kraj je, že má statut iktového centra a je centrem pro léčbu roztroušené sklerózy, biologické léčby, pro léčbu metabolických a kostních onemocnění, atd. PKN, a. s. usiluje o zařazení do sítě traumacenter a snaží se stát součástí komplexního onkologického centra.

Velká část nemocnic je ztrátová kvůli špatnému nastavení úhradových vyhlášek, kdy výše úhrad vychází z historických úhrad a nikoli ze skutečného objemu produkce. Vznikají tím odlišné základní sazby pro jednotlivé PKN, a. s..

PKN, a. s. se snaží v oblasti nákladů o optimalizaci klinických procesů, procesů komplementů, procesů souvisejících s nákupem, výdejem a spotřebou léčiv, aby nebyla ve ztrátě. V roce 2012 byla PKN, a. s. po několika letech zisková, a to díky úhradové vyhlášce, která byla pro tento rok prorůstová. PKN, a. s. totiž naplnila produkční parametry dané úhradovou vyhláškou.

Velkým problémem PKN, a. s. je komunikace uvnitř podniku. Díky nedostatkům v ní vznikají problémy v celém podniku. Dalším velkým nedostatkem PKN, a.s. je její umístění, a to konkrétně její blízkost překladiště hlavního nádraží Pardubic., kde se nechávají stát vlaky s nebezpečnými látkami. Kdyby tyto látky unikly, tak bude PKN, a. s. jedním z prvních míst, které budou zamořeny.

5.2 SWOT analýza

SWOT analýza poskytuje možnost jak zhodnotit celkový stav PKN, a. s. SWOT analýza je zpracována především na základě konzultací s Ing. Tomšovskou a poznáním prostředí PKN, a. s. Analyzuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby PKN, a. s. (viz. tabulka 21).

Tabulka 21: SWOT analýza Pardubické krajské nemocnice, a. s.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • Péče ve specializovaných oborech • Počet odborných zaměstnanců • Spolupráce s FN Hradec Králové, VŠ, SŠ • Systém vzdělávání zaměstnanců • Statut iktového centra, centrum pro léčbu roztroušené sklerózy a jiná centra 	<ul style="list-style-type: none"> • Špatná lokalita PKN, a. s. • Chybí traumacentrum • Závislost na zdravotních pojišťovnách • Špatná komunikace uvnitř podniku • Finanční nestabilita
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • Zdravotní péče pro cizince • Opětovné zařazení do sítě traumacenter • Součást komplexního onkologického centra • Inovace ve zdravotnických přístrojích • Nové poznatky v medicíně (lékařské postupy) • Dotace z EU 	<ul style="list-style-type: none"> • Odchod odborných zaměstnanců • Nezaplacené úhrady za poskytování zdravotní péče • Změny v legislativě • Nedostatek zdravotnického materiálu (léky, krev, atd.) • Včasné neuzavření smluv se zdravotními pojišťovnami

Zdroj: upraveno podle [33]

5.2.1 Silné stránky

Mezi silné stránky PKN, a. s. patří poskytování zdravotní péče ve specializovaných oborech, které ostatní střediska v Pardubickém kraji neposkytují. PKN, a. s. nabízí své služby prostřednictvím velmi kvalifikovaných zaměstnanců. Velkým plusem PKN, a. s. je, že má statut iktového centra. Také je centrem pro léčbu roztroušené sklerózy, centrem biologické léčby a i jiných center, které mají velký přínos pro celý kraj. Velmi významná je spolupráce s Komplexním kardiovaskulárním centrem Fakultní nemocnice Hradec Králové.

5.2.2 Slabé stránky

Významnou slabou stránkou PKN, a. s. je její špatné umístění. Nedaleko PKN, a. s. se totiž nachází překladiště pardubického nádraží, kde se skladuje na nějaký čas nebezpečný odpad. Kdyby se stala nějaká havárie, tak PKN, a. s. bude mezi prvními oblastmi, které budou znečištěny. Velkým nedostatkem PKN, a. s. je, že jí chybí traumacentrum, které by se zabývalo neodkladnou lékařskou péčí o pacienty s vážnými úrazy, jako jsou např. dopravní

nehody, pády či násilné činy. V minulosti již byla PKN, a. s. součástí sítě traumacenter, ale v roce 2008 byla se vyřazena ze sítě specializovaných zařízení na základě osvědčení Ministerstva zdravotnictví k nesplnění podmínek poskytování traumatologické péče nejvyššího stupně. Špatná komunikace uvnitř podniku způsobuje nemocnici problémy, které by vůbec nemusela řešit, kdyby zlepšila svůj komunikační systém. Tento problém souvisí i s neochotou zaměstnanců přizpůsobovat se novým věcem. Slabou stránkou je také finanční nestabilita, jak se ukázalo v provedené finanční analýze. Finanční nestabilita by měla být přechodná, pokud podnik dosáhne dlouhodobého rozvoje.

5.2.3 Příležitosti

Příležitosti, které by PKN, a. s. přinesly prestiž a zlepšení svého jména je opětovné zařazení do sítě traumacenter a stát se součástí komplexního onkologického centra. PKN, a. s. by se měla chopit každé možnosti, která se jí naskytne. A proto by měla využít dotací z Evropského fondu, díky kterým by mohla pořídit nové zdravotnické přístroje, které budou kvalitnější a díky inovacím usnadní zaměstnanců práci. Pokud chce PKN, a. s. udržet kvalitu svých služeb, nezbyvá jí nic jiného než průběžně inovovat. Nové poznatky v medicíně především lékařské postupy, by pro PKN, a. s. přinesly zájem pacientů o tyto postupy, zkvalitnění služeb a posílení své pozice na trhu.

5.2.4 Hrozby

Velká hrozba, která by mohla ohrozit nemocnici je, že by neměla dostatek kvalifikovaných zaměstnanců, kteří by mohli poskytovat zdravotní péči. Právě tito lidé jsou pro PKN, a.s. klíčovými zaměstnanci, bez kterých by chod PKN, a. s. nemohl správně fungovat. Jako pro každý podnik, tak i pro nemocnici představují hrozbu změny v legislativě. Právní normy týkající se zdravotnictví se průběžně mění. Poslední velkou změnou bylo zrušení poplatků ve výši 100 Kč za pobyt v nemocnici. Toto opatření nemocnici naštěstí moc neohrozilo.

5.2.5 Kvantifikace SWOT analýzy

SWOT analýza poskytne informace, které prvky je třeba přednostně zlepšit. Těmto prvkům je na základě konzultací v PKN, a. s. přiřazeno hodnocení podle významnosti a váhy podle důležitosti. Hodnoty u silných stránek a příležitostí mají zvolenou škálu od 1 do 5, kde 1 znamená nejnižší spokojenost a 5 nejvyšší spokojenost. U slabých stránek a hrozeb je použita záporná škála od -1 do -5, kde -1 je nejnižší nespokojenost a -5 nejvyšší

nespokojenost. Váhy určují důležitost u všech kategorií. Součet vah v každé kategorii musí být roven 1. Čím vyšší je číslo, tím vyšší je důležitost dané položky v kategorii a naopak.

Tabulka 22: Kvantifikace SWOT analýzy Pardubické krajské nemocnice, a. s.

Kategorie	Hodnocené prvky	Body	Váha	Vážené hodnocení	
Interní část	Silné stránky	Péče ve specializovaných oborech	4	0,20	0,80
		Počet odborných zaměstnanců	4	0,20	0,80
		Spolupráce s FN Hradec králové, VŠ, ŠŠ	3	0,10	0,30
		System vzdělávání zaměstnanců	4	0,15	0,60
		Statut iktového centra, centrum pro léčbu roztroušené sklerózy a jiná centra	5	0,35	1,75
		CELKEM	X	1,00	4,25
	Slabé stránky	Špatná lokalita PKN, a. s.	-3	0,20	-0,60
		Chybí traumacentrum	-4	0,30	-1,20
		Závislost na zdravotních pojišťovnách	-1	0,10	-0,10
		Špatná komunikace uvnitř podniku	-3	0,25	-0,75
		Finanční nestabilita	-2	0,15	-0,3
		CELKEM	X	1,00	-2,95
	Součet vážených hodnocení interní části		1,3		
	Externí část	Příležitosti	Zdravotní péče cizincům	1	0,10
Opětovné zařazení do sítě traumacenter			4	0,20	0,80
Součást komplexního onkologického centra			4	0,20	0,80
Inovace ve zdravotnických přístrojích			3	0,15	0,45
Nové poznatky v medicíně (lékařské postupy)			3	0,15	0,45
Dotace z EU			5	0,30	1,50
CELKEM			X	1,00	4,10
Hrozby		Odchod odborných zaměstnanců	-2	0,25	-0,50
		Nezaplacené úhrady za poskytování zdravotní péče	-1	0,15	-0,15
		Změny v legislativě	-3	0,35	-1,05
		Nedostatek zdravotnického materiálu (léky, krev, atd.)	-1	0,15	-0,15
		Včasné neuzavření smluv se zdravotními pojišťovnami	-1	0,10	-0,10
		CELKEM	X	1,00	-1,95
Součet vážených hodnocení externí části		2,15			

Zdroj: upraveno podle [33]

Konečná bilance SWOT analýzy se stanoví součtem vážených hodnocení interní a externí části z tabulky 22. Bilance SWOT = 1,3 + 2,15 = 3,45.

Stanovená hranice mezi příznivým a nepříznivým výsledkem je 0,5. Výsledek SWOT analýzy v PKN, a. s. je velmi uspokojivý. I přes tento dobrý výsledek musí PKN, a. s. sledovat jednotlivé hodnocené prvky SWOT analýzy a snažit se ještě více vylepšit její celkovou bilanci. Největší hrozbu pro PKN, a. s. představuje prvek „Změny v legislativě“, kterou ovšem PKN, a. s. nemůže ovlivnit. Nejslabší stránkou, které je přiřazeno nejvíce bodů a také má největší váhu je „Chybí traumacentrum“. Tento prvek představuje největší potenciál ke zlepšení bilance SWOT analýzy.

5.3 Návrh doporučení pro zlepšení současného stavu

Na základě provedené analýzy v PKN, a. s. a na základě empirického šetření autorka navrhuje následující návrhy a doporučení. V první řadě by si PKN, a. s. měla navrhnout lepší komunikační systém uvnitř podniku. Z provedené SWOT analýzy vyplynula tato problematika jako výrazná slabá stránka PKN, a. s. Mnoho zaměstnanců se nerado přizpůsobuje změnám, výjimkou není ani PKN, a. s, kde její zaměstnanci zavrhuji nová opatření ještě předtím, než se zavedou.

Protože PKN, a. s. nedosahuje doporučených hodnot likvidity, měla by se více zaměřit na řízení a plánování peněžních toků. I ukazatele zadluženosti nedosahují stanovených hodnot. Je tomu tak, protože PKN, a. s. nedodrжуje pravidlo pro vyrovnávání rizika. Takže vlastní a cizí kapitál nejsou v poměru 1:1. V PKN, a. s. značně převažuje cizí kapitál k financování, a to krátkodobé závazky z obchodních vztahů. PKN, a. s. by se měla snažit redukovat tyto závazky.

Doba obratu pohledávek v průběhu sledovaného období vzrostla skoro dvakrát tolik. PKN, a. s. by si měla určit přísnější smluvní podmínky a penále při nedodržení těchto podmínek. PKN, a. s. by si před uzavřením smluv měla zjistit informace o budoucích odběratelích, především jak dodrжуjí platební termíny. Pomocí všech těchto kroků by se PKN, a. s. měla snažit opět snížit dobu obratu pohledávek, minimálně na původní hodnotu.

Autorka uvedla návrh na jednotlivé strategické cíle, pomocí kterých by PKN, a. s. snadněji dosáhla stanovených vizí. Tyto jednotlivé strategické cíle jsou popsány na straně 41.

Do dalších let si PKN, a. s. dává za úkol stát se součástí komplexního onkologického centra. Usiluje také o opětovné zařazení do sítě traumacenter. Tyto kroky přinesou PKN, a. s. příliv nových pacientů s příslušnými onemocněními.

ZÁVĚR

Podniky v 21. století jsou vystaveny silnému konkurenčnímu tlaku. Pokud se nebudou zabývat adekvátními metodami finančním řízením, stane se podnik finančně nestabilním a nebude moci konkurovat ostatním podnikům.

Finanční řízení spočívá ve výběru optimální varianty pro získání zdrojů financování. Hlavním cílem je poskytnout dostatek informací managementu pro správné rozhodování. Informace čerpá z provedené finanční analýzy podniku pomocí jednotlivých skupin finančních ukazatelů. V rámci jednoho podniku lze provádět i časová srovnání.

Na základě finanční analýzy v podniku bylo zjištěno, že PKN, a. s. byla v letech 2008 až 2012 finančně nestabilní, ztrácela likviditu a měla nekrytý dluh. Tato situace byla způsobena především špatným nastavením úhradových vyhlášek. Svůj podíl na tom, ovšem mělo i využívání velkého množství krátkodobých závazků a špatné zacházení s podnikovými prostředky. Naopak PKN, a. s. využívala efektivně svoje aktiva. V roce 2012 se většina ukazatelů dostala do doporučených hodnot, z důvodu kladného hospodářského výsledku PKN, a. s.

Z řízeného rozhovoru vyplynulo, že přestože byla PKN, a. s. v roce 2012 v zisku, musí se neustále potýkat s problémy, které vznikají špatným nastavením úhradových vyhlášek. Tato špatná situace by se měla zlepšit úhradovou vyhláškou pro rok 2014, kterou byla zavedena jednotná technická sazba.

Ze SWOT analýzy vyplývá, že PKN, a. s. by měla rozvíjet a podporovat především poskytování zdravotní péče ve specializovaných oborech a statut iktového centra a jiných center, které představují pro PKN, a. s. největší konkurenční výhodu oproti jiným zdravotnickým zařízením v Pardubickém kraji.

Nejslabší stránkou PKN, a. s. je absence traumacentra. Tuto velkou slabinu se již PKN, a. s. snaží vyřešit. PKN, a. s. má všechny potřebné materiální, technické i personální předpoklady, díky kterým splňuje požadavky Ministerstva zdravotnictví. Pardubický kraj tedy požádal o opětovné zařazení mezi traumacentra.

Pro zlepšení současného stavu finančního řízení, navrhla autorka vylepšení interní komunikace v podniku, více se soustředit na řízení a plánování peněžních toků a snažit se snížit dobu obratu pohledávek, pomocí přísnějších smluvních podmínek a penále. Autorka dále doporučila strategické cíle k jednotlivým vizím PKN, a. s.

Po prostudování této bakalářské práce lze konstatovat, že cíle práce byly naplněny.

Přínosem práce je upozornění na špatnou situaci finančního řízení PKN, a. s., a to konkrétně finanční nestabilitu, kterou PKN, a. s. má a navržení doporučení ke zlepšení současné finanční situace.

PKN, a. s. může tuto práci považovat za celkový přehled finanční situace, který charakterizuje jednotlivé oblasti finančního řízení a upozorňuje na jeho slabá místa. Také vyjadřuje důležitost finančního řízení v dnešním podnikání, kterou by si měl uvědomovat každý podnik.

Nejbližšími budoucími cíli podniku jsou zejména, stát se součástí komplexního onkologického centra, usilovat o opětovné zařazení do sítě traumacenter a i v dalších letech vykazovat kladný výsledek hospodaření. Komplexní onkologické centrum vylepší PKN, a. s. postavení mezi ostatními zdravotnickými zařízeními a zvýší zájem pacientů s onkologickým onemocněním. Zařazení PKN, a. s. do sítě traumacenter zjednoduší systém financování traumatologické péče a zvýší odbornost PKN, a. s. v této oblasti.

LITERATURA

Knižní zdroje:

- [1] BARTÁK, M. *Ekonomika zdraví: sociální, ekonomické a právní aspekty péče o zdraví*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010, 223 s. ISBN 978-807-3575-038.
- [2] DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [3] FOTR, J. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- [4] HRDÝ, M.; STROUHAL, J.. *Finanční řízení*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. *Vzdělávání účetních v ČR (Institut certifikace účetních)*. ISBN 978-80-7357-580-9.
- [5] JÁČOVÁ, H.; ORTOVÁ, M.. *Finanční řízení podniku v příkladech*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 152 s. ISBN 978-807-4780-011.
- [6] JANEČKOVÁ, H.; HNILICOVÁ, H. *Úvod do veřejného zdravotnictví*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009, 294 s. ISBN 978-807-3675-929.
- [7] KALOUDA, F. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, 279 s. ISBN 978-80-7380-174-8.
- [8] KNÁPKOVÁ, A.; PAVELKOVÁ, D.; ŠTEKER, K. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [9] KOŽENÝ, P. *Klasifikační systém DRG*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 206 s. ISBN 978-802-4727-011
- [10] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- [11] NÝVLTOVÁ, R.; MARINIČ, *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [12] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 143 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.

- [13] RŮČKOVÁ, P.; ROUBÍČKOVÁ, M. *Finanční management: metody, ukazatele, využití v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 290 s. Finanční řízení (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.
- [14] SYNEK, M.; ROUBÍČKOVÁ, M. *Manažerská ekonomika: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 290 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- [15] ŠEDO, J. *DRG V PRAXI: Seznámení s českou implementací úhradového systému DRG*. 1. Vyd. Praha: Galén, 2012, 144 s. ISBN 978-80-726-2950-3.
- [16] TITMAN, S.; KEOWN, A. J.; MARTIN, J. D. *Financial management: principles and applications*. 11th ed. Boston: Prentice Hall, c2011, xxvi, 682 p. ISBN 978-013-2340-359.
- [17] VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 3., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 465 s. ISBN 978-80-86929-71-2.
- [18] VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 246 s. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-3647-1.
- [19] VOCHOZKA, M.; MULAČ, P. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

Internetové zdroje:

- [20] *Pardubická krajská nemocnice, a. s.* [online]. 2013 [cit. 2013-11-5]. Dostupné z: <http://www.PKN, a. s.-pardubice.cz/cs/> 2009.
- [21] *Pardubická krajská nemocnice, a. s. Obchodní rejstřík* [online]. 2013 [cit. 2013-11-1]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/pardubicka-krajska-PKN, a. s.-a-s-27520536/>
- [22] *Zdravotní pojišťovny. Ministerstvo zdravotnictví České republiky* [online]. 2012 [cit. 2014-02-05]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/Cizinci/obsah/zdravotni-pojistovny_2619_22.html

Podnikové zdroje:

- [23] Pardubická krajská nemocnice, a. s. *Stanovy*. Pardubice, 2014, 22 s.
- [24] Pardubická krajská nemocnice, a. s. *Vnitropodnikové dokumenty* (nákladovost jednotlivých oddělení, výnosnost jednotlivých oddělení, hospodářské výsledky za období 2008 – 2012). Pardubice, 2013.
- [25] Pardubická krajská nemocnice, a.s. *Výroční zpráva za rok 2008*. Pardubice, 2008, 53 s.
- [26] Pardubická krajská nemocnice, a.s. *Výroční zpráva za rok 2009*. Pardubice, 2009, 69 s.
- [27] Pardubická krajská nemocnice, a.s. *Výroční zpráva za rok 2010*. Pardubice, 2010, 50 s.
- [28] Pardubická krajská nemocnice, a.s. *Výroční zpráva za rok 2011*. Pardubice, 2011, 160 s.
- [29] Pardubická krajská nemocnice, a. s. *Výroční zpráva za rok 2012*. Pardubice, 2012, 85 s.

Ostatní:

- [30] Faktory prosperity podniků v lokálním a globálním prostředí optikou roku 2013: sborník ze 7. mezinárodní vědecké konference: 25. 10. 2013, Vysoká škola ekonomická v Praze. Editor Eva Kislingerová, Jindřich Špička. V Praze: Oeconomica, 2013, 1 CD-ROM. ISBN 978-80-245-1959-3.
- [31] Financial Management of Firms and Financial Institutions: 9th International Scientific Conference. Ostrava: MD Communication, s. r. o., 2013.
- [32] ROZHOVOR, Ing. Eliška Tomšovská, vedoucí oddělení financování zdravotní péče, Pardubická krajská PKN, a. s., a. s., Pardubice, 21. 3. 2014
- [33] KONZULTACE V PODNIKU, Ing. Eliška Tomšovská, vedoucí oddělení financování zdravotní péče, Pardubická krajská nemocnice, a. s. Pardubice, 6. 6. 2013, 13. 9. 2013, 15. 11. 2013, 9. 1. 2014, 5. 2. 2014, 21. 3. 2014, 15. 4. 2014.

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A: Řízený rozhovor	I
PŘÍLOHA B: Rozvaha v plném rozsahu.....	II
PŘÍLOHA C: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu	IV

Příloha A: Řízený rozhovor

Vážená paní inženýrko,

prosím Vás o poskytnutí rozhovoru. Studuji na Fakultě ekonomicko-správní Univerzity Pardubice. Za účelem získání informací o finančním řízení provádím empirické šetření. Vaše odpovědi mi pomohou charakterizovat finanční řízení PKN, a. s. V případě zájmu Vám budou poskytnuty výsledky šetření. Předem děkuji za Váš čas a Vaše odpovědi.

S přáním hezkého dne

Benešová Michaela

Prosím o zodpovězení níže napsaných otázek.

- 1) Jak dlouho pracujete v Pardubické krajské nemocnici, a.s. (na oddělení financování zdravotní péče)?
- 2) Jaká je náplň Vaší práce?
- 3) PKN, a.s. je největším zdravotnickým zařízením v Pardubickém kraji. Jak byste popsala její význam pro kraj?
- 4) Spolupracuje PKN, a.s. s ostatními zdravotnickými středisky v Pardubickém kraji? Pokud ano, jakým způsobem a v jaké konkrétní oblasti?
- 5) Jakým způsobem je PKN, a.s. financována?
- 6) Jak probíhá úhrada zdravotní péče od pojišťoven? Popište prosím celý postup a spolupráci mezi nemocnicí a pojišťovnou.
- 7) Proč si myslíte, že je PKN, a. s. v posledních letech kromě roku 2012 ztrátová? Čím je to způsobené?
- 8) Jaké provádíte kroky, aby PKN, a. s. nebyla ve ztrátě?
- 9) Co byste navrhovala osobně vy zlepšit?
- 10) Jaké oddělení je nejvyužívanější (nejnavštěvovanější)?
- 11) Upřednostňujete nějaké oddělení PKN, a.s. před ostatními odděleními, ať už z hlediska financování, odbornosti nebo návštěvnosti?
- 12) Od 1. 1. 2014 byly zrušeny poplatky ve výši 100,-Kč. Jaké problémy Vám toto opatření přineslo (konkrétně – snížil se příjem, platy, propouštění, atd.)?

Příloha B: Rozvaha v plném rozsahu

Označ.	Položka AKTIVA CELKEM	Označ.	Položka PASIVA CELKEM
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	A.	Vlastní kapitál
B.	Dlouhodobý majetek	A. I.	<i>Základní kapitál</i>
B. I.	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	1.	Základní kapitál
1.	Zřizovací výdaje	2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	3.	Změny základního kapitálu
3.	Software	A. II.	<i>Kapitálové fondy</i>
4.	Ocenitelná práva	1.	Emisní ážio
5.	Goodwill	2.	Ostatní kapitálové fondy
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků
7.	Nedokončená dlouhodobý nehmotný majetek	4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	5.	Vypořádání rozdílu z přeměn společností
B. II.	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností
1.	Pozemky	A. III.	<i>Fondy ze zisku</i>
2.	Stavby	1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	2.	Statutární a ostatní fondy
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	A. IV.	<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	1.	Nerozdělený zisk minulých let
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	2.	Neuhrazená ztráta minulých let
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	A. V.	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období</i>
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	B	Cizí kapitál
B. III.	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	B. I.	<i>Rezervy</i>
1.	Podíly - ovládaná osoba	1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	2.	Rezerva na důchody a podobné závazky
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	3.	Rezerva na daň z příjmů
4.	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	4.	Ostatní rezervy
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	B. II.	<i>Dlouhodobé závazky</i>
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	1.	Závazky z obchodních vztahů
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba
C.	Oběžná aktiva	3.	Závazky - podstatný vliv
C. I.	<i>Zásoby</i>	4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení
1.	Materiál	5.	Dlouhodobé přijaté zálohy
2.	Nedokončená výroba a polotovary	6.	Vydané dluhopisy
3.	Výrobky	7.	Dlouhodobé směnky k úhradě
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	8.	Dohadné účty pasivní
5.	Zboží	9.	Jiné závazky
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	10.	Odložený daňový závazek
C. II.	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	B. III.	<i>Krátkodobé závazky</i>
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	1.	Závazky z obchodních vztahů
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba
3.	Pohledávky - podstatný vliv	3.	Závazky - podstatný vliv
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a k účastníkům sdružení	4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení

5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	5.	Závazky k zaměstnancům
6.	Dohadné účty aktivní	6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění
7.	Jiné pohledávky	7.	Stát - daňové závazky a dotace
8.	Odložená daňová pohledávka	8.	Krátkodobé přijaté zálohy
C. III.	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	9.	Vydané dluhopisy
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	10.	Dohadné účty pasivní
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	11.	Jiné závazky
3.	Pohledávky - podstatný vliv	B. IV.	<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	1.	Bankovní úvěry dlouhodobé
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	2.	Krátkodobé bankovní úvěry
6.	Stát - daňové pohledávky	3.	Krátkodobé finanční výpomoci
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	C.	Časové rozlišení
8.	Dohadné účty aktivní	1.	Výdaje příštích období
9.	Jiné pohledávky	2.	Výnosy příštích období
C. IV.	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>		
1.	Peníze		
2.	Účty v bankách		
3.	Krátkodobý cenné papíry a podíly		
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek		
D.	Časové rozlišení		
1.	Náklady příštích období		
2.	Komplexní náklady příštích období		
3.	Příjmy příštích období		

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu

Označení	Položka
I.	Tržby za prodej zboží
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží
+	Obchodní marže
II.	Výkony
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb
2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby
3.	Aktivace
B.	Výkonová spotřeba
1.	Spotřeba materiálu a energie
2.	Služby
+	Přidaná hodnota
C.	Osobní náklady
1.	Mzdové náklady
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva
3.	Náklady na sociální zabezpečení
4.	Sociální náklady
D.	Daně a poplatky
E.	Odpisy nehmotného a hmotného investičního majetku
III.	Tržby z prodeje investičního majetku a materiálu
F.	Zůstatková cena prodávaného investičního majetku a materiálu
IV.	Zúčtování rezerv a časového rozlišení provozních výnosů
G.	Tvorba rezerv a časového rozlišení provozních nákladů
V.	Zúčtování opravných položek do provozních výnosů
H.	Zúčtování opravných položek do provozních nákladů
VI.	Ostatní provozní výnosy
I.	Ostatní provozní náklady
VII.	Převod provozních výnosů
J.	Převod provozních nákladů
*	Provozní hospodářský výsledek
VII.	Tržby z prodeje cenných papírů a vkladů
K.	Prodané cenné papíry a vklady
IX.	Výnosy z finančních investic
1.	Výnosy z cenných papírů a vkladů v podnicích ve skupině
2.	Výnosy z ostatních investičních cenných papírů a vkladů
3.	Výnosy z ostatních finančních investic
X.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku
XI.	Zúčtování rezerv do finančních výnosů
L.	Tvorba rezerv na finanční náklady
XII.	Zúčtování opravných položek do finančních výnosů
M.	Zúčtování opravných položek do finančních nákladů
XIII.	Výnosové úroky
N.	Nákladové úroky
XIV.	Ostatní finanční výnosy
O.	Ostatní finanční náklady
XV.	Převod finančních výnosů
P.	Převod finančních nákladů
*	<i>Hospodářský výsledek z finančních operací</i>

R.	Daň z příjmů za běžnou činnost
1.	-splatná
2.	-odložená
**	<i>Hospodářský výsledek za běžnou činnost</i>
XVI.	Mimořádné výnosy
S.	Mimořádné náklady
T.	Daň z příjmů za mimořádnou činnost
1.	-splatná
2.	-odložená
*	Mimořádný hospodářský výsledek
U.	Převod podílu na hospodářském výsledku společníkům (+/-)
***	<i>Hospodářský výsledek za účetní období (+/-)</i>
	Hospodářský výsledek před zdaněním (+/-)