

UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA ZDRAVOTNICKÝCH STUDIÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2024

Bc. Michaela Mňuková

Univerzita Pardubice  
Fakulta zdravotnických studií

Analýza finančního řízení ve vybraném zdravotnickém zařízení

Diplomová práce

2024

Bc. Michaela Mňuková

Univerzita Pardubice  
Fakulta zdravotnických studií  
Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela Mňuková**  
Osobní číslo: **Z22334**  
Studijní program: **N0988P360003 Organizace a řízení ve zdravotnictví**  
Téma práce: **Analýza finančního řízení ve vybraném zdravotnickém zařízení**  
Téma práce anglicky: **Analysis of the financial management in selected healthcare facility**  
Zadávací katedra: **Katedra klinických oborů**

## Zásady pro vypracování

1. Studium literatury, sběr informací a popis současného stavu řešené problematiky.
2. Stanovení cílů a metodiky práce.
3. Příprava a realizace výzkumného šetření dle stanovené metodiky.
4. Analýza a interpretace získaných dat.
5. Zhodnocení výsledků práce.

Rozsah pracovní zprávy: **50 stran**  
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

1. CAITHAMLOVÁ, Martina. *Řízení nákladů ve zdravotnictví*. Praha: České vysoké učení technické v Praze, Česká technika – nakladatelství ČVUT, 2021. ISBN 978-80-01-06833-5.
2. ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku*. Prosperita firmy. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0194-8.
3. STEJSKAL, Jan. *Účetnictví nestátních neziskových organizací*. 3. vyd. Praha: Junák – svaz skautů a skautek ČR, 2012. ISBN 978-80-86825-75-5.
4. Zákon č. 48/1997 Sb., Zákon o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1997, částka 73. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-48>.
5. ZLÁMAL, Jaroslav a BELLOVÁ, Jana. *Ekonomika zdravotnictví*. 2., upr. vyd. Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2013. ISBN 978-80-7013-551-8.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.**  
Ústav ekonomických věd

Datum zadání diplomové práce: **1. prosince 2022**  
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2024**

doc. RNDr. ThLic. Karel Sládek, Ph.D., MBA v.r.  
děkan

L.S.

Mgr. Zuzana Červenková, Ph.D. v.r.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 11. března 2024

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA**

Prohlašuji:

Práci s názvem *Analýza finančního řízení ve vybraném zdravotnickém zařízení* jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 17.04.2024

Bc. Michaela Mňuková v. r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu diplomové práce prof. Ing. Janu Stejskalovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při řešení dané problematiky. Poděkování také patří zdravotnickému zařízení Poliklinika Choceň, a.s. za jejich vstřícnost a ochotu poskytnout mi potřebné podklady pro analýzu. Poděkovat bych také chtěla celé své rodině, přítelovi a kamarádům za jejich podporu a pochopení během let studií.

## **ANOTACE**

Diplomová práce se zabývá analýzou finančního řízení vybraného zdravotnického zařízení. Teoretická část popisuje financování zdravotních služeb a zabývá se finančním řízením zaměřeným na zdravotnická zařízení. Ve výzkumné části je poté prováděna analýza finančního řízení ve zvoleném zařízení s právní strukturou akciové společnosti.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

finanční řízení, financování zdravotnických zařízení

## **TITLE**

Analysis of the financial management in selected healthcare facility.

## **ANNOTATION**

The thesis deals with the analysis of the financial management of the selected health facility. The theoretical section describes the financing of health services and deals with financial management focused on health facilities. The research part then analyses the financial management in the chosen establishment with the legal structure of a joint-stock company.

## **KEYWORDS**

financial management, financing of healthcare facilities

# OBSAH

Úvod.....	12
1    Financování zdravotní péče v ČR.....	14
1.1    Finanční prostředky na zdravotní péči a jejich zdroje .....	14
1.2    Způsob stanovování výše úhrad zdravotní péče.....	17
1.3    Mechanismy úhrad ambulantní péče.....	19
1.4    Mechanismy úhrad lůžkové péče .....	22
1.5    Mechanismy úhrad léčiv a zdravotnických prostředků.....	24
2    Finanční řízení v oblasti zdravotnictví.....	25
2.1    Finanční řízení v neziskových organizacích .....	26
2.1.1    Finanční analýza municipálního podniku .....	29
2.2    Finanční řízení v ziskových organizacích .....	31
2.2.1    Krátkodobé finanční řízení .....	31
2.2.2    Dlouhodobé finanční řízení .....	34
2.2.3    Zdroje informací pro finanční analýzu .....	35
2.2.4    Finanční analýza .....	37
3    Charakteristika zvoleného zařízení.....	45
3.1    O společnosti.....	45
4    Analýza finančního řízení v zZ.....	47
4.1    Vertikální analýza rozvahy .....	47
4.2    Horizontální analýza rozvahy .....	51
4.3    Analýza poměrových ukazatelů .....	54
4.3.1    Ukazatele aktivity .....	54
4.3.2    Ukazatele zadluženosti .....	55
4.3.3    Ukazatele rentability .....	56
4.3.4    Ukazatele likvidity .....	60
4.4    Proces finančního řízení ve ZZ .....	62



4.4.1	Krátkodobý finanční plán pro podnik.....	63
4.4.2	Kalkulace výkonu .....	64
4.4.3	Strategické plánování.....	64
4.4.4	Controlling.....	65
5	Doporučení.....	67
6	Závěr .....	70
7	Použitá literatura .....	71
8	Přílohy.....	74

## SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1 – Faktory mající do jisté míry vliv na finanční analýzu (vlastní zpracování dle Růčková, 2021, str. 18).....	38
Obrázek 2 – Vlevo budova A, vpravo budova B.....	45
Tabulka 1 - Přehled výdajů na zdravotní péči podle zdrojů financování (vlastní zpracování dle ČSÚ, 2023) .....	15
Tabulka 2 - Přepočítávací koeficienty podle věkové skupiny (vlastní zpracování dle MZČR, 2024).....	21
Tabulka 3 – Struktura rozvahy (vlastní zpracování dle Růčková, 2021, str. 26).....	36
Tabulka 4 – Rozvaha zaměřená na aktiva v období 2019-2022 v tis. Kč.....	47
Tabulka 5 – Rozvaha zaměřená na pasiva v období 2019-2022 v tis. Kč .....	48
Tabulka 6 – Vertikální analýza rozvahy zaměřená na aktiva v období 2019-2022 v % .....	48
Tabulka 7 – Vertikální analýza rozvahy zaměřená na pasiva v období 2019-2022 v %.....	50
Tabulka 8 – Horizontální analýza rozvahy zaměřena na aktiva v období 2019-2022 v tis. Kč .....	51
Tabulka 9 - Horizontální analýza rozvahy zaměřena na aktiva v období 2019-2022 v %.....	52
Tabulka 10 – Horizontální analýza rozvahy zaměřena na pasiva v období 2019-2022 v tis. Kč .....	53
Tabulka 11 – Horizontální analýza rozvahy zaměřena na pasiva v období 2019-2022 v %....	53
Tabulka 12 – Ukazatele aktivity v období 2019-2022 v tis. Kč .....	54
Tabulka 13 – Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu – Equity ratio v období 2019-2022 v tis. Kč.....	55
Tabulka 14 – Ukazatel zadluženosti pomocí cizích zdrojů – Debt ratio v období 2019-2022 v tis. Kč.....	56
Tabulka 15 – Return on asstes – ROA v období 2019-2022 v tis. Kč.....	57
Tabulka 16 – Return on capital employed – ROCE v období 2019-2022 v tis. Kč .....	57
Tabulka 17 – Return on equity – ROE v období 2019-2022 v tis. Kč.....	58
Tabulka 18 – Return on sales – ROS v období 2019-2022 v tis. Kč .....	59
Tabulka 19 – Ukazatel current ratio v období 2019-2022 v tis. Kč.....	60
Tabulka 20 – Ukazatel quick ratio v období 2019-2022 v tis. Kč .....	61
Tabulka 21 – Ukazatel cash ratio v období 2019-2022 v tis. Kč.....	61

Graf 1 – Přehled vývoje poměru aktiv v období 2019-2022 .....	49
Graf 2 – Přehled vývoje poměru pasiv v období 2019-2022 .....	51
Graf 3 – Vizuální vývoj všech ukazatelů rentability v období 2019-2022 .....	59

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

a.s.	akciové společnost
ČSÚ	Český statistický úřad
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
DRG	Diagnosis-related group
EU	European Union, Evropská unie
MZČR	Ministerstvo zdravotnictví České republiky
NNO	nestátní neziskové organizace
NZIS	Národní zdravotnický informační systém
ROA	Return on assets, rentabilita celkového vloženého kapitálu neboli rentabilita aktiv
ROC	Return on costs, rentabilita nákladů
ROCE	Return on capital employed, rentabilita dlouhodobých zdrojů
ROE	Return on equity, rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Return on sales, rentabilita tržeb
SNO	státní neziskové organizace
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
WHO	World Health Organization, Světová zdravotnická organizace
ZZ	zdravotnické zařízení

## ÚVOD

Diplomová práce se zaměřuje na analýzu finančního řízení vybraného podniku v oblasti zdravotnictví. Zdravotnictví je jednou z hlavních složek moderní společnosti, která má zásadní vliv na kvalitu života jednotlivců i celé společnosti. Poskytování kvalitní zdravotní péče však vyžaduje nejen odborné znalosti a dovednosti lékařského a nelékařského personálu, ale také efektivní finanční řízení zdravotnického zařízení (ZZ). Správná alokace finančních zdrojů, kontrola nákladů a efektivní využívání dostupných prostředků jsou podstatnými faktory pro udržení kvality péče a udržitelnosti zdravotnického systému. Průběžná znalost finanční situace zařízení umožňuje manažerům správně se rozhodovat při získávání finančních zdrojů a při stanovování optimální finanční struktury. Výsledky finančního řízení, pak mohou být použity pro vylepšení podnikových strategií, plánování investic a vytvoření plánů pro zajištění finanční stability v budoucnosti. Proto cílem diplomové práce je provést analýzu finančního řízení ve vybraném ZZ a navrhnout vhodná opatření pro zlepšení finanční stability a efektivitu fungování tohoto zařízení.

Z pohledu teoretické části je pozornost diplomové práce zaměřena nejprve na financování zdravotní péče v České republice (ČR). V této kapitole jsou podrobněji vysvětleny zdroje finančních prostředků, které jsou získávány ze tří skupin: přímé platby pacientů; platby ze soukromých aktivit a platby z veřejných zdrojů. Finanční prostředky z těchto zdrojů jsou následně distribuovány do koncových ZZ, tak aby byly poskytovány zdravotní služby pacientům např. poskytnutí preventivních a lékařských prohlídek, zajištění péče pro dlouhodobě nemocné či poskytnutí akutní péče pro pacienty s náhlými onemocněními. Dále je popsán způsob stanovení výše úhrad zdravotní péče, který se zaměřuje především na dohádovací řízení. Kapitola samozřejmě dále také popisuje jednotlivé mechanismy úhrad jako je kapitační platba, platba za jednotlivý výkon či globální platba. Lehce se dotýká i mechanismu úhrady léčiv a zdravotnických prostředků. Druhou velkou kapitolou diplomové práce je samotné finanční řízení zaměřené na oblast zdravotnictví. V diplomové práci je využito rozdělení hospodářského sektoru na neziskové a ziskové organizace. Každá z těchto skupin se poté věnuje finančnímu řízení zaměřenému na specifika pro danou skupinu.

V analytické části se na jednu z těchto definovaných skupin naváže. Půjde o zaměření na konkrétní společnost nesoucí název Poliklinika Choceň, a.s., u které je definována krátce historie, dále pak organizační struktura a poskytované služby. Poté je prováděna analýza

finančního řízení, která zahrnuje finanční analýzu a proces finančního řízení v daném podniku. Data byla získávána především z rozvahy podniku a výkazu zisků a ztrát.

Výsledky uvedené v závěru diplomové práce budou mít praktický význam pro zlepšení finanční stability a efektivity vybraného ZZ. V kapitole jsou také shrnuty případné doporučení pro oblasti, které by zasloužili zdokonalit.

# 1 FINANCOVÁNÍ ZDRAVOTNÍ PÉČE V ČR

Svět je fascinujícím spektrem zemí, které se odlišují svými specifickými rysy v oblasti hospodářství, politiky, kultury i společnosti. Tyto faktory pak ovlivňují i stěžejní oblast péče o zdraví. Zdravé obyvatelstvo je pro prosperitu státu klíčové, jelikož je schopno ekonomické aktivity. Systém péče o zdraví by tak měl zajišťovat dostupnou a kvalitní péči pro všechny, a to v místě, kde ji potřebují. Světová zdravotnická organizace (WHO z angl. World Health Organization) definuje kvalitní systém péče o zdraví jako ten, který poskytuje všem lidem potřebné služby včas a na správném místě. K dosažení tohoto cíle vytvářejí státy vlastní systémy financování zdravotnictví. Tyto systémy shromažďují finanční prostředky a dále je rozdělují v rámci populace tak, aby byla zajištěna dostupnost péče pro všechny. V ČR je systém financování zdravotní péče založen na povinném zdravotním pojištění, které se řídí Bismarckovým modelem.

## 1.1 Finanční prostředky na zdravotní péči a jejich zdroje

Obecně se financování zdravotní péče může rozdělit na přímé a nepřímé. Přímé financování zahrnuje přímé platby za zdravotní péči včetně spoluúčasti pacientů na úhradách za služby a léky. Do nepřímého financování patří veřejné zdravotní pojištění a zaměstnanecké pojištění, příspěvky dobročinných institucí, finance ze státního rozpočtu aj. Finanční prostředky pro financování zdravotní péče jsou tedy získávány hned z několika zdrojů, především ze zdrojů veřejných. Zbylé prostředky jsou poté získávány z přímých plateb od pacientů či z plateb dobrovolných aktivit.

### Přímé platby pacientů

Přímé platby pacientů dlouhodobě nejvíce poskytují finance na léky, zdravotnické prostředky a ambulantní léčebnou péči, kam spadají platby u stomatologů za nadstandardní služby a materiál. Z vlastních prostředků si pacienti dále platí lázeňské pobyty, nadstandardně vybavené pokoje v nemocnicích, poplatky za pohotovostní služby či různé platby za potvrzení (např. u praktických lékařů se hradí lékařská prohlídka pro řidičský průkaz). Podle výsledků statistických účtů bylo z těchto zdrojů vydáno na zdravotní péči v roce 2021 necelých 74 mld. Kč (Český statistický úřad – ČSÚ, 2023).

### Platby ze soukromých aktivit

Platby pojímají dobrovolná zdravotní pojištění (např. cestovní pojištění), závodní preventivní péči a také dobrovolné platby na zdravotní péči neziskových institucí. ČSÚ (2023) uvádí že

výdaj z těchto zdrojů činili necelých 5 mld. Kč v roce 2021, což není ani 1 % z celkových výdajů na zdravotní péči. Dobrovolné zdravotní pojištění spadající do této oblasti zdrojů zahrnuje v ČR pouze cestovní pojištění a jeho podíl na celkových nákladech na zdravotní péči činil v roce 2021 konkrétně 322 mil. Kč. Meziročně došlo k poklesu výdajů o 190 mil. Kč. Pokles souvisel s omezením cestovního ruchu během pandemie onemocnění covid-19. Účast závodní preventivní péče na financování zdravotní péče je vedlejší, ale z pohledu právních norem, nutnou aktivitou. Výdaje za tuto preventivní péči činili v roce 2021 celkem 2,3 mld. Kč. Poslední skupinou plateb z dobrovolných aktivit jsou neziskové organizace, které vydaly na zdravotní péči 2,3 mld. Kč. Na sociální péči, která není do celkových výdajů na zdravotní péči zahrnuta, věnovali neziskové organizace větší část svých zdrojů a to konkrétně 14,5 mld. Kč.

### Platby z veřejných zdrojů

Zdravotní péče je v ČR financována primárně z veřejných zdrojů, které pokrývají zhruba 83 % veškerých výdajů zdravotní péče ČR. V roce 2021 bylo celkem z veřejných zdrojů vydáno 500,9 mld. Kč jak je zobrazeno v tabulce 1. Z celkové částky těchto zdrojů bylo ze zdravotních pojišťoven vyplaceno 411,4 mld., což je v přepočtu na procenta 82,1 %; ze státního rozpočtu 78,1 mld. (15,6 %) a nejmenší částka připadla na krajské a obecní rozpočty 11,4 mld. (2,3 %).

**Tabulka 1** - Přehled výdajů na zdravotní péči podle zdrojů financování (vlastní zpracování dle ČSÚ, 2023)

Zdroje financování	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Na 1 obyv. v r. 2021 (v Kč)
<b>Veřejné zdroje</b>	<b>257,2</b>	<b>287,4</b>	<b>300,9</b>	<b>318,3</b>	<b>343,1</b>	<b>374,2</b>	<b>461,3</b>	<b>500,9</b>	<b>47702</b>
zdravotní pojišťovny	222,9	249,3	260,9	272,7	291,8	317,4	369,4	411,4	39177
státní rozpočet	27,5	31,8	33,4	37,8	42,8	47,6	78,9	78,1	7436
krajské a obecní rozpočty	6,8	6,3	6,6	7,8	8,4	9,2	13,0	11,4	1090
<b>Soukromé zdroje</b>	<b>2,7</b>	<b>2,8</b>	<b>3,3</b>	<b>4,0</b>	<b>3,8</b>	<b>4,1</b>	<b>4,0</b>	<b>5,0</b>	<b>472</b>
neziskové organizace	1,3	1,4	1,6	1,7	2,0	2,1	2,2	2,3	220
závodní preventivní péče-podniky	0,9	0,9	1,3	1,8	1,2	1,3	1,3	2,3	222
dobrovolné zdravotní pojištění	0,4	0,5	0,5	0,5	0,6	0,7	0,5	0,3	31
<b>Domácnosti</b>	<b>43,1</b>	<b>50,6</b>	<b>53,0</b>	<b>54,9</b>	<b>57,3</b>	<b>62,1</b>	<b>60,6</b>	<b>73,8</b>	<b>7025</b>
<b>Celkem</b>	<b>302,9</b>	<b>340,8</b>	<b>357,2</b>	<b>377,2</b>	<b>404,2</b>	<b>440,3</b>	<b>526,0</b>	<b>579,6</b>	<b>55200</b>



## Zdravotní pojišťovny

Zdravotní pojišťovny hrají ve financování zdravotních služeb důležitou roli, a proto jsou zde uvedeny. Nejdůležitější právní normy stanovující podmínky pro veřejné zdravotní pojištění jsou zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění, dále pak zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění a zákon č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu. ČR je od 1. května 2004 členem EU, a proto je pro ni také závazná evropská právní úprava.

V současné době působí na území ČR celkem 7 zdravotních pojišťoven. A to:

- Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky – 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 České republiky – 211,
- Revírní bratrská pokladna, zdravotní pojišťovna – 213 (MZČR, 2018).

Veřejné zdravotní pojištění je v ČR povinné, to znamená, že všichni občané ČR (a cizinci s pobytem nad 6 měsíců) musí být pojištěni u jedné z těchto 7 zdravotních pojišťoven. Povinnost odvádět určitou procentní částku z vyměřovacího základu se týká zaměstnanců, zaměstnavatelů, osob samostatně výdělečně činných (OSVČ) a osob bez zdanitelných příjmů (OBZP). Státní pojištěnci, jsou skupiny osob vymezené zákonem a jedná se např. o studenty, nezaopatřené děti, osoby ve výkonu trestu odnětí svobody či seniory. Tyto finanční prostředky, které se odvádí od každého občana jsou dále složitě přerozdělovány jednotlivými nestátními zdravotními pojišťovnami do pojišťovacích fondů.

Hospodaření zdravotních pojišťoven založeno na fondovém principu využívá tyto fondy jako tzv. základny vymezené zákony a dalšími právními předpisy. Normy definují jejich plnění i výši prostředků, které mohou být z fondů využity. Pojišťovny využívají celkem 7 fondů. Nejdůležitějším fondem je fond základní, který slouží nejčastěji k úhradě zdravotních služeb poskytnutých pojištěnci/pacientovi. Ze základního fondu jsou také finance přerozdělovány do dalších fondů. Provozní fond slouží převážně k úhradě nákladů související s činností zdravotní pojišťovny. Lze sem zahrnout platové výměry zaměstnanců nebo finance spojené s nákupem všedního hmotného a nehmotného majetku. Fond prevence je založen na dobrovolné bázi a umožňuje neúplnou konkurenci v sektoru zdravotních pojišťoven. Z tohoto fondu lze

pojištěncům přispívat na zdravotní péči u které je možná preventivní forma služby. Pojištěnec však musí splnit určité podmínky stanovené příslušnou zdravotní pojišťovnou. Minimální příděl ze základního fondu, penále a přirážky pojistného tvoří základní kapitál fondu prevence. Fond, který se využívá ke krytí vyšších nákladů v případech výskytu přírodních katastrof či onemocnění vyskytujících se hromadně nebo u schodků vzniklých v základním fondu, se nazývá fond rezervní. Pojišťovna je povinna udržovat výši tohoto fondu v zákonem stanovené výši, aby v případě potřeby byly finanční prostředky ke krytí takto vzniklých schodků. Zdravotní pojišťovny dále využívají fond reprodukce majetku, fond majetku a fond sociální (MZČR, 2020).

Zdravotní pojišťovny musí každý kalendářní rok stanovovat tzv. zdravotně pojistný plán. Tento plán lze definovat jako rozpočet, podle kterého se budou zdravotní pojišťovny řídit v následujícím kalendářním roce. Zdravotně pojistný plán se stanovuje v návaznosti na státní závěrečné účty a státní rozpočet. Takto vytvořený plán se poté odevzdává ke schválení Ministerstvu financí a Ministerstvu zdravotnictví. Pro lepší pochopení pojistného plánu, zde bude popsáno, co by měl obsahovat. Zdravotně pojistný plán by měl zahrnovat myšlenku jakým způsobem bude zajištěna dostupnost nabízených služeb zdravotní pojišťovnou, a s tím i spojené informace o rozsahu hrazených služeb. Dále plán provozních nákladů, příjmů a výdajů příslušné zdravotní pojišťovny. Výpis partnerů, se kterými uzavírá pojišťovna smlouvy o poskytování a úhradě hrazených služeb, kteří zajišťují péči pro pojištěnce. Posledním údajem, který by tento plán měl obsahovat je návrh předpokládaného růstu či poklesu struktury pojištěnců (MZČR, 2020).

Zdravotní pojišťovny uzavírají smlouvy se ZZ o poskytování zdravotní péče za účelem zajištění poskytování této péče pojištěncům. Smlouvu o poskytování zdravotní péče lze uzavřít jen na určité druhy péče, které je ZZ oprávněno poskytovat. Smlouvy se nevyžadují, pokud se jedná o poskytnutí nutné a neodkladné zdravotní péče pojištěnci. Pokud dojde k uzavření smlouvy mezi ZZ a zdravotní pojišťovnou dále se smlouva řídí podle tzv. rámcové smlouvy, která je výsledkem dohádovacího řízení.

## **1.2 Způsob stanovování výše úhrad zdravotní péče**

Ve zdravotnictví je nezbytné zajistit co nejefektivnější rozdělování finančních prostředků. Proto se na nastavení způsobů úhrad jednotlivých mechanismů podílejí hlavně zdravotní pojišťovny, příslušná profesní sdružení a MZČR. Všichni tito aktéři se spolu setkávají v tzv. dohádovacím

řízení, které snaží o dosažení konsenzu na výši hodnoty bodu a hrazených služeb. Organizátorem dohadvacího řízení je MZČR.

### **Dohadvací řízení**

Dohadvací řízení stanovuje hodnoty bodu, výši úhrad hrazených služeb z veřejného zdravotního pojištění, včetně regulačních omezení. Jednací řád stanovuje podmínky, práva a povinnosti pro rovné jednání v rámci dohadvacího řízení. Dohadvací řízení svolává Ministerstvo zdravotnictví ČR a probíhá mezi zástupci svazů zdravotních pojišťoven a zástupci příslušných profesních sdružení poskytovatelů. Nejpozději by mělo být svoláno do 15.2. kalendářního roku, který předchází roku, pro který se stanovují platební hodnoty bodu. A ukončeno by mělo být ve stejném roce, co bylo svoláno, a to nejpozději do 30.6. (Všeobecná zdravotní pojišťovna – VZP, 2023).

Vyjednávací proces probíhá v několika fázích. Přípravná etapa má jeden hlavní úkol, kterým je projednání jednotlivých návrhů účastníků procesu uvnitř jednotlivých skupin. Dále také musí být vybrán koordinátor, který bude konkrétní skupiny zastupovat v dalších etapách dohadvacího řízení. Výsledkem jednání může být buď nedosažení dohody anebo předběžné dosažení dohody, pro kterou musí hlasovat všichni přítomní zástupci zdravotních pojišťoven a nejméně dvě třetiny přítomných zástupců sdružení poskytovatelů. V rámci dohadvacího řízení se vede záznam a případná dohoda či nedohoda se do protokolu zapisuje. Etapa schvalovací či také oponentní umožňuje přítomným zástupcům vyjádřit nesouhlas s předběžnou dohodou jedné ze skupin poskytovatelů z etapy přípravné. Pokud žádná ze skupin protest nepředloží, považuje se předběžná dohoda za schválenou. Nesouhlas musí být podán písemně a s dostatečným odůvodněním proč si konkrétní skupina dovoluje zasáhnout do oprávněných zájmů skupiny jiné. Pokud bude tento protest podán, existují dvě možnosti. Buď bude schválena nová předběžná dohoda z etapy oponentní, anebo nebude schválena žádná dohoda. V rámci závěrečné etapy probíhá finální vyjednávání a předání výsledků vyjednávacího procesu Ministerstvu zdravotnictví. I zde je možnost sjednat dohodu za podmínky, že proti ní nebude podán protest. Výsledkem etapy závěrečné je zápis a závěrečný protokol o výsledku vyjednávacího procesu o hodnotách bodu, výši úhrad zdravotních služeb hrazených z veřejného zdravotního pojištění a regulačních omezeních pro nadcházející kalendářní rok.

Dohodovací proces představuje důležité východisko pro diskuse o klíčových tématech, kde jednotliví zástupci zastupující různé skupiny poskytovatelů mohou vyjádřit své názory na

problematické otázky a obhájit svá stanoviska. Nicméně z minulých zkušeností je zřejmé, že dosažení shody je obtížné a spíše výjimečné. Dosud byla dohoda uzavřena pouze jednou, a to v roce 2018, avšak ani tato dohoda nebyla úplně úspěšná, jelikož se nepodařilo dosáhnout dohody s lékárnami. Většinou tento proces končí vydáním úhradové vyhlášky Ministerstvem zdravotnictví, která ovšem často čelí kritice, někdy zcela oprávněné. To je patrné i z počtu návrhů na zrušení těchto vyhlášek. Vydání úhradové vyhlášky Ministerstvem zdravotnictví je výsledkem postupu stanoveného v § 17 odst. 5 Zákona o veřejném zdravotním pojištění. Úhradová vyhláška má zásadní význam, neboť určuje základní parametry pro úhrady za poskytnuté zdravotní služby z veřejného zdravotního pojištění. Tyto parametry jsou odvozeny z kvalifikovaného odhadu ekonomického vývoje, který je významným faktorem pro stanovení výše pojištění a zdrojem finančních prostředků v systému veřejného zdravotního pojištění (Coritarová, 2021, str. 26-28).

### **Úhradová vyhláška**

Úhradová vyhláška rozděluje poskytovatele péče do segmentů, pro které v přílohách definuje způsob úhrady za hrazené zdravotní služby. Zároveň stanovuje konkrétní výši úhrady za výkon vykázaný poskytovatelem a uznaný zdravotní pojišťovnou. Úhradová vyhláška je složitý dokument, který spočívá v mnoha vzorcích, které bývají nepřehledné. Někdy ani sami zástupci pojišťoven nebo poskytovatelé služeb nedokáží na jejich základě spočítat, kolik je za poskytnutou péči ze zdravotního pojištění možné vyúčtovat. To vyvolává pochybnosti o ústavnosti vyhlášky, a to z hlediska zásady předvídatelnosti práva.

Základem právní úpravy pro poskytnutí zdravotních služeb v ČR je zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování, ve znění pozdějších předpisů, který definuje formy zdravotní péče na ambulantní péči, jednodenní péči, lůžkovou péči a zdravotní péči poskytovanou ve vlastním sociálním prostředí pacienta. Tohoto rozdělení se využívá pro mechanismy úhrad zdravotní péče, zejména tedy pro ambulantní a lůžkovou péči.

### **1.3 Mechanismy úhrad ambulantní péče**

Do oblasti ambulantní péče lze zařadit nejen ambulantní specialisty, ale také osoby poskytující služby primární péče, kterými jsou zubní lékaři, gynekologové a praktičtí lékaři jak pro dospělé, tak děti a dorost. Péče je nejčastěji poskytována v soukromých ordinacích či v ambulantních prostorách nemocnic. Mechanismy úhrad ambulantní péče jsou u každého poskytovatele individuální, nejčastěji se však využívá platba za jednotlivý výkon či kapitačně výkonová platba.

## **Platba za jednotlivý výkon**

Výkonové platby se využívají v případě ambulantních specialistů a stomatologů. Konkrétní služby či výkony, které jsou hrazeny ze zdravotního pojištění, jsou stanoveny seznamem zdravotních výkonů. Každému výkonu v tomto seznamu je přiděleno určité množství bodů (bodové hodnoty), jejichž finanční hodnota je následně stanovena úhradovou vyhláškou. Výše úhrady za jednotlivé výkony se vypočítá součinem jeho bodové hodnoty a finanční hodnoty bodu v Kč. Tímto způsobem lze celkový objem úhrad pro různé druhy péče globálně regulovat nastavením hodnoty bodu v každém úhradovém období. Seznam výkonů nejen stanovuje bodovou hodnotu jednotlivých výkonů, ale také obsahuje omezení týkající se: frekvence poskytování daných výkonů jednotlivým pojištěncům; časového období; místa, kde lze výkon provádět; specializace zdravotnického personálu a dalších parametrů. Do výkonových úhrad jsou zahrnuty i výkony, které nejsou specifikovány v seznamu zdravotních výkonů. Mezi ně patří například nadstandardní materiály u stomatologa, za které si pacient musí platit samostatně, nebo poplatek za použití jednorázových zrcadel při gynekologickém vyšetření. I když lékař nesmí nikdy vybírat poplatky za péči hrazenou zdravotním pojištěním, pacient má právo zaplatit si za služby, které nejsou hrazeny. Financování ambulantních specialistů představuje z hlediska financování jejich výkonů asi nejvíce problematickou oblast. Jelikož mechanismus výpočtu se u jednotlivých poskytovatelů výrazně liší není možné zde tento systém pospat podrobněji, protože by přesahoval rozsah této práce.

## **Kapitačně výkonová platba**

Kombinovaná kapitační výkonová platba se využívá u praktických lékařů pro děti a dorost a u praktických lékařů pro dospělé. Zásadou tohoto finančního vyrovnání je, že lékař obdrží část celkové odměny ve formě pevné částky (fixní platby) a část podle provedených jednotlivých lékařských výkonů. Pevná (kapitační) část platby závisí na počtu pacientů (pojištěnců) registrovaných u lékaře. Lékař obdrží měsíční platbu za tyto pacienty, a to bez ohledu na to, zda pacient během měsíce navštíví lékařskou ordinaci či nikoliv. Tato platba zahrnuje také některé výkony, které nejsou evidovány zvlášť, protože jsou již zahrnuty v rámci kapitační platby. Kapitační platby tvoří přibližně 80-85 % příjmů ordinace, zatímco zbytek příjmů představuje odměna za provedené jednotlivé lékařské výkony. Samotná výše kapitační platby se vypočte jako součin základní kapitační sazby a počtu přepočtených pojištěnců příslušné zdravotní pojišťovny. Kapitační sazbu stanovuje zpravidla úhradová vyhláška MZČR. Pro rok 2024 se jedná o vyhlášku č. 319/2023 Sb.

Druhá část zahrnuje odměny za konkrétní jednotlivé lékařské výkony. Výkonová část platby je navržena tak, aby podněcovala praktické lékaře k rozšiřování rozsahu poskytované péče a k tomu, aby pacienti neodesílali ke specialistům. Kromě platby za jednotlivý výkon obdrží praktický lékař také odměnu za provádění preventivních prohlídek, což vytváří pozitivní podnět k jejich pravidelnému vykonávání. Výkony jsou rozepsané v seznamu zdravotních výkonů. Hodnota bodu je vyhláškou pevně stanovena v Kč. Výše základní sazby na jednicového pojištěnce je však upravena koeficientem. Přehled těchto koeficientů je zobrazen v tabulce 2. V závislosti na věku pacienta totiž dochází ke změnám nákladů na léčbu pacienta, tedy s přibývajícím věkem rostou náklady na pacienta.

**Tabulka 2** - Přepočítávací koeficienty podle věkové skupiny (vlastní zpracování dle MZČR, 2024)

<b>Věková skupina</b>	<b>Index</b>
0 - 4 roky	4,10
5 - 9 let	1,90
10 - 14 let	1,45
15 - 19 let	1,00
20 - 24 let	0,90
25 - 29 let	0,95
30 - 34 let	1,00
35 - 39 let	1,05
40 - 44 let	1,05
45 - 49 let	1,10
50 - 54 let	1,35
55 - 59 let	1,45
60 - 64 let	1,50
65 - 69 let	1,70
70 - 74 let	2,00
75 - 79 let	2,40
80 - 84 let	2,90
85 a více let	3,40

Z tabulky je zřejmé, že nejzdravější skupinou jsou lidé ve věku od 20 do 24 let. Za tuto skupinu dostane lékař základní sazbu stanovenou úhradovou vyhláškou násobenou koeficientem 0,9 měsíčně, na rozdíl od věkové skupiny nad 85 let, za které lékař obdrží víc než trojnásobek (Zlámal, 2013, str. 82-84).

## **1.4 Mechanismy úhrad lůžkové péče**

Lůžková péče se v kontextu mechanismu úhrad dá chápat jako péče, kterou není možné poskytnout pacientovi, aniž by nebyl hospitalizován. Lůžková péče tedy pojímá instituce, které nejsou zařazeny v ambulantní části úhrad. Spadají sem nemocnice, rehabilitační ústavy, léčebny dlouhodobě nemocných, psychiatrické ústavy a další. Zákon 372/2011 Sb. stanovuje, že lůžková péče může být poskytnuta jako dlouhodobá či následná lůžková péče, nebo jako akutní lůžková péče standartní či intenzivní.

### **Globální paušál**

V případě nemocnic vycházejí paušální platby ze skutečnosti že 75 % celkových nákladů nemocnice představují fixní náklady. Fixní náklady jsou nezávislé na počtu prováděných výkonů či počtu pacientů. Jejich výše je odvozena od předešlé paušální platby (referenčního období) a upravena podle aktuálních parametrů v platné úhradové vyhlášce. Výše paušální platby je u jednotlivých poskytovatelů rozdílná, neboť fixní náklady zahrnují např. úhrady na elektrickou energii a na topení. Tyto náklady nemůže žádná nemocnice dost dobře regulovat, jelikož výše nákladů je dána především úrovní cen dodavatelů, kteří si ceny prakticky diktují (Zlámal, 2013, str. 91-93).

Při výpočtu celkové paušální platby pro rok 2023 se také využívají parametry DRG k posouzení objemu úhrad ve srovnání s referenčním obdobím. I když se využití celkové paušální platby postupně snižuje, v roce 2023 je stále podstatné pro část úhrad v oblasti akutní péče. V současné době se tento způsob úhrady aplikuje při hospitalizacích specifikovaných v kategorii A přílohy č. 10 úhradové vyhlášky pro rok 2023.

### **Platba za ošetrovací den**

Platba za ošetrovací den se používá v případě poskytování ústavní péče při hospitalizaci pacienta, a to u poskytovatelů: následné lůžkové péče; dlouhodobé lůžkové péče a zvláštní lůžkové péče hospicového typu. Hlavní složkou jsou náklady pacienta na jeden den ošetření podle druhu ústavního zařízení. Stanovuje se zejména pro každou diagnózu či pro jednu odbornost (oddělení). Kalkulace v takové podobě zahrnuje: přímo spotřebovaný materiál; náklady na pořízení lůžkového prádla; náklady na úklidové služby; dopravu pacienta; správní a provozní režie; odpisy vybavení ZZ a výkony, které se běžně provádějí na daném oddělení nebo v rámci diagnózy. Úhrady se liší mezi jednotlivými poskytovateli zdravotní péče, přičemž jejich výše závisí zejména na dohodě uzavřené mezi poskytovateli zdravotní péče a zdravotními

pojišťovny. V současné době jsou úhrady za ošetrovací den stanoveny na částku kolem 2 000 Kč.

### **Systém DRG**

Základním principem pro financování zdravotní péče za pomoci systému DRG je fakt, že existuje srovnatelnost nákladů na léčbu pacienta s podobnými diagnózami, a tudíž i lékařskými nároky na léčbu, operaci nebo lékařská ošetření a terapii. Po zařazení pacienta do určité diagnostické skupiny je dále nutné ještě samotného pacienta zařadit individuálně podle toho, zda bude léčen konzervativně (medikamentózně) či budou zapotřebí složitější zákroky a operace. Je zřejmé, že náklady na konzervativní léčbu jsou daleko nižší než náklady na operační léčbu. V rámci dané diagnostické skupiny probíhá pak ještě další dělení a zařazení pacienta podle 4 faktorů, kterými jsou: primární diagnóza; věk a pohlaví pacienta (ženy dostávají více); sekundární diagnóza a komorbidita (výskyt více nemocí); komplikace a zvláštní výkony. Systém, v němž jsou pacienti podle svých onemocnění takto rozděleni podle zmíněných 4 faktorů do určitých diagnostických skupin se v odborné terminologii označuje jako Case mix. Stanovení platby probíhá složitým výpočtem a zahrnuje např. ještě: stanovení průměrné délky hospitalizace; dolní a horní mez pobytu pacienta v nemocnici nebo case mix index nemocnice, který nemocnici ukazuje průměrnou složitost všech v ní léčených pacientů. Systém úhrad dle DRG vidí nemocnici jako hospodářskou jednotku, jejímž produktem a výsledkem je standardizovaný pacient, a proto se může dostat do sporu „ekonomie versus etika“. Vysvětlení této skutečnosti je takové, že systém DRG nebere v potaz náležitost, že každý případ, i když se bude jednat o stejnou diagnózu, je neprosto jiný v ohledu na průběh nemoci či léčby. Žádný výkon se nedá se stoprocentní účinností standardizovat a říci, že stejná diagnóza bude mít u rozdílných pacientů stejný průběh.

V ČR je v současnosti zaveden kvalifikační systém CZ-DRG, který je podobný a pracuje s faktem, že jednotlivé hospitalizační případy by měli být vzájemně ekonomicky i klinicky obdobné tedy homogenní. Zavedením toho systému, který bere v potaz skutečně poskytnout péči dochází k postupnému narovnání výše úhrad. Vede tedy ke snížení nadbytečných nákladových režii pomocí zkrácení doby hospitalizace či omezení nadbytečných vyšetření. Zdravotnická zařízení jsou v oblasti poskytování zdravotnických prostředků a léků díky tomuto systému motivováni k úspornějšímu chování (Zlámal, 2012, str. 95-100).



## 1.5 Mechanismy úhrad léčiv a zdravotnických prostředků

K nejnavštěvovanějšímu zdravotnickému zařízení patří v ČR lékárna. Široká veřejnost přichází do lékárny nejen z důvodu nákupu léčiv, ale také poptává různé doplňky stravy, vitamíny či zdravotnické pomůcky. Není proto divu, že úhrady v této oblasti jsou občanů nejbližší ze všech. I tak je ale dobré nastínit zde menší shrnutí. Mechanismy úhrad léčiv v lékárnách jsou celkem 3. Občanům jsou léčiva vydávána buď zcela zdarma. Občan musí ovšem do lékárny sebou přinést i lékařský předpis, který dostal. Dost často jsou léčiva plně hrazena zdravotním pojištěním, lékárna tedy obdrží úhradu přímo od zdravotní pojišťovny. Pokud je kryta jen část úhrady, dá se tento způsob nazvat jako hrazení léčiv s doplatkem. Zdravotní pojišťovna hradí jen část celkové úhrady, která je pro všechny pojišťovny stejná. I přesto může v jednotlivých lékárnách dojít k odlišnostem výše doplatků. Jedná se totiž často o soukromé ekonomické organizace, kde se otevírá otázka konkurence mezi jednotlivými subjekty. Posledním možným mechanismem úhrady je platba plné částky. Zdravotní pojišťovny na tyto léčiva vůbec nepřispívají nebo se nedají předepsat na lékařský předpis, a proto si je pacient hradí zcela sám.

Od výrobců pořizují lékárníci, kteří jsou vedeni jako OSVČ, léčiva a zdravotnické pomůcky buď ze svých finančních toků anebo pomocí úvěrových zdrojů. Lékárny patřící pod zdravotnická zařízení jako jsou nemocnice či polikliniky financují nákup léčiv ze zdrojů těchto subjektů. Zdravotní pojišťovny platí lékárnám ty finanční prostředky, které náleží vyplatit z lékařských předpisů.

Podobně jako s léčivy, i zdravotnické prostředky jsou hrazeny ze zdravotního pojištění. Do kategorie zdravotnické prostředky se mohou řadit přístroje, které slouží pacientovi např. k prevenci či diagnostice onemocnění (tlakoměr, glukometr), zdravotnický materiál (testovací proužky pro glukometr, lancety, jednorázové rukavice) či softwarové nástroje. Mezi zdravotnické prostředky se taky řadí invalidní vozík, francouzské berle a další produkty pomáhající samostatnosti pacientů. Mechanismus úhrady probíhá podobně jako u léčiv. Prostředky mohou být buď volně dostupné (pacient si je hradí sám), či hrazeny pomocí poukazu (ze zdravotního pojištění) anebo samostatně vydávané ve zdravotnických subjektech (většinou zohledněny v úhradách za jednotlivý výkon či financovány z rozpočtu nemocnice či zřizovatele (Zákon č. 48/1997 Sb.).

## 2 FINANČNÍ ŘÍZENÍ V OBLASTI ZDRAVOTNICTVÍ

Z obecného hlediska by se finanční řízení dalo definovat jako soubor činností sloužící k efektivnímu získávání finančních prostředků a následnému užívání těch prostředků k plnění finančních cílů jednotlivých organizací. Jedna z prvních myšlenek, která byla v rámci finančního řízení prezentována, naznačovala že jediným a správným měřítkem je zvyšování zisku na nejvyšší možnou míru. Postupem času, ale byla tato myšlenka nahrazena soustavou jiných proměnných, které lépe vystihují, jestli se organizaci daří efektivně řídit své činnosti. Proměnné efektivnosti byli nahrazeny ukazateli poměrovými, jako je např. rentabilita. Rentabilita se vysvětluje jako schopnost subjektu tvořit zisk, a to za pomoci vloženého kapitálu. A proto je ziskovost (rentabilita) také jedním z hlavních cílů finančního řízení spolu s likviditou majetku a platební schopností organizace. Součástí finančního řízení je finanční plánování, rozhodování a kontrola. Zařízení, která využívají finanční řízení správně vycházejí z vizí a poslání firmy, které pokládají základní stavební kámen pro definování finanční strategie. V záležitostech finančního řízení je finanční strategie základním pilířem. Z hlediska časového managementu může být finanční řízení rozděleno na krátkodobé finanční řízení, které je v horizontu do jednoho roku a zabývá se běžným provozem organizace. Patří sem aktivity spojené s řízením zásob, pohledávek a závazků či řízení spojené s rozhodováním o výši kapitálu. Dlouhodobé finanční řízení, které své aktivity plánuje nejčastěji v horizontu jednoho až pěti let zahrnuje plán peněžních toků, rozvahu, výkaz zisku a ztrát, rozpočet investičních výdajů či plán tržeb vycházející z plánu prodeje (Nývtová, 2010, str. 11-15).

Význam finančního řízení je zcela jistě o udržitelnosti. Hlavními důvody, které zdůrazňují tuto důležitost řízení je především správná alokace zdrojů. Alokace zdrojů zajišťuje, že finanční prostředky směřují do oblastí, kde mohou generovat výnosy, a to přispívá k celkovému růstu organizace. Jasně finanční cíle jsou zásadní pro úspěch podnikání a poskytují rámec pro stanovení a dosahování těchto cílů a uvádí je do souladu s širším posláním a vizí organizace. Dalším důvodem je zohledňování rizik, díky kterým se poté implementují strategie k jejich minimalizaci. V neposlední řadě je také důležitá určitá podpora rozhodování. Finanční správa poskytuje manažerovi přesné a aktuální údaje, čímž mu umožňuje činit podložená rozhodnutí týkající se investic a strategických iniciativ (The knowledge academy, 2023).

Funkci finančního řízení mají nejčastěji v kompetenci finanční manažeři, kteří jsou přímo podřízeni finančnímu řediteli. Manažer pak ke své práci využívá následující nástroje finančního řízení. Nejčastěji se jedná o normy, kalkulace a rozpočty. Manažer musí tedy ve své funkci verifikovat obecně uznávané zásady, které se týkají zmiňovaných oblastí, které jsou důležité

pro udržení správného chodu organizace. Konkrétně musí tedy zohledňovat zásady: peněžních toků; času; čisté současné hodnoty; zohledňování rizika; optimalizace kapitálové struktury, zohledňování vlivu kapitálového trhu nebo plánování a analýzy finančních údajů z podnikového systému (Fotr, 2014 str. 16).

Finanční řízení se odlišuje dle právní formy ZZ.

## **2.1 Finanční řízení v neziskových organizacích**

Neziskové organizace mohou působit jak ve sféře veřejné, tak i soukromé.

Hlavním zájmem neziskové veřejné organizace (SNO) není generování zisku stejně jako u soukromých neziskových organizací. Od soukromých neziskovek se liší tím, že spadají pod přímé vedení státu potažmo ministerstva zdravotnictví. V tuto chvíli je na oficiálních webových stránkách ministerstva zdravotnictví uvedeno přesně 68 takových zařízení (MZČR, 2023). Do této skupiny se řadí fakultní nemocnice, krajské hygienické stanice, dětské psychiatrické ústavy aj., a to nejčastěji v právní formě příspěvkové organizace. Funkce těchto zařízení je primárně zajišťována pro garantování zdravotní péče státem a zabezpečení infrastruktury. Zejména zajištění odborné praxe a vzdělávání pro studenty lékařských fakult či poskytnutí prostoru pro základní vědu a výzkum v oblasti specializované péče. Už několikrát se vláda pokusila reorganizovat tyto subjekty na státu nezávislé a vybavit je samostatnými správními radami, zatím ale bez úspěchu.

Organizace, které jsou ve formě neziskové a soukromé (NNO) jsou na státu nezávislé právnické subjekty a nejsou založené za účelem generování zisku. Jsou důležitou součástí společnosti a často hrají významnou roli v sociálním, ekonomickém a kulturním rozvoji. Většinou se jedná o spolky, nadace, ústavy, sdružení, obecně prospěšné společnosti či církevní organizace. Neziskovky svou činnost směřují obvykle k sociálním vrstvám společnosti v nepříznivých životních podmínkách. Zaměřují se především na zajištění sociální a zdravotní péče, ochranu životního prostředí, podporu vzdělání a humanitární pomoc. Financování neziskových soukromých organizací pochází z různorodých prostředků, které zahrnují granty, dary, sponzorství, členské příspěvky, či výnosy z vlastní činnosti, např. prodej vlastních výrobků. Proto je pro tyto organizace významným rysem veřejný prospěch a dobrovolnická podpora ze strany veřejné společnosti. Pelikánová (2018) ve své publikaci uvádí že neziskové organizace své působení ve zdravotnictví zaměřují především na ambulantní a ústavní péči, lázeňskou péči, péči v dětských ozdravovnách, poskytování léčiv a prostředků či zajištění dopravy. Všechny

neziskové soukromé organizace se musí registrovat do veřejného rejstříku. Každá právní forma má pak svůj specifický rejstřík (např. rejstřík ústavů, nadační rejstřík atd.).

Pelikánová (2018) uvádí, že finanční řízení neziskových soukromých organizací prochází ve svém procesu určitými etapami, konkrétně čtyřmi. Úvodní etapa zahrnuje finanční plánování, kde jeho součástí je tvorba finančního plánu. Tento plán pojímá veškeré aktivity v určitém časovém horizontu i s jejich peněžním náklady. Navazující etapou na plánování je získávání finančních prostředků na plánované činnosti organizace ať už formou fundraisingu či dotací od státu. Jakmile neziskové organizace získají potřebné prostředky přechází plynule do třetí etapy finančního řízení, kterou je hospodaření se získaným obnosem. V této etapě organizace už provádějí konkrétní naplánované aktivity, díky čemuž přispívají ke splnění poslání a cílů dané organizace. Nejdůležitějším krokem finančního řízení je v této etapě správné udržování dostatku finančních prostředků, aby nedošlo k situaci, kdy budou finanční prostředky vyčerpány ještě před důležitými aktivitami. Poslední a také důležitou etapou je vyhodnocování plánovaných aktivit za celé období. Provádí se nezbytná kontrola a vyhotovení účetních výkazů.

U neziskových soukromých organizací je zodpovědnou osobou za finanční řízení nejčastěji ředitel společnosti spolu se správní radou (nadřízeným orgánem). Na finančním řízení se dále podílejí účetní či ekonomické úseky. Mezi hlavní aktivity finančního řízení náleží správné vedení účetnictví a analýz, péče o finance, plánování jak a kde finance získat, do kterých aktivit je investovat, a především také udržování kvalitních vztahů s dodavateli, bankou či finančním úřadem.

### **Rozpočet NNO**

Rozpočet je nástroj, který je pro krátkodobé (operativní) finanční plánování nepostradatelným. Jedná se o skupinu položek s výdaji a příjmy, které se dělí podle závazků plánovaných aktivit či časového období. Při sestavování rozpočtu se vždy vychází z údajů minulých let, díky čemuž je možné zohlednit stále se opakující aktivity. Rozpočet má dvě fáze. První fází je tzv. plánovaný rozpočet, kde se zohledňují jednotlivé finanční prostředky i se svými zdroji, které jsou v souladu se strategií organizace. Druhou fází plynule navazující na první fází je porovnání takto vytvořeného plánu se zdroji, které jsou opravdu přístupné. Poté vznikne výsledný rozpočtový plán. V plánu je také třeba zohlednit různé aspekty rizika či poslání organizace. Pro vyhodnocování rozpočtu je potřeba stanovit si kritéria. Kritérií může být hned několik

a záleží na každé neziskové organizaci, která si vybere. Může se jednat např. o náklady na získání daru či o celkovou sumu získanou z finančních zdrojů (Krechovská, 2018, str. 55-62).

Neziskové organizace naleznou největší využití u dvou typů rozpočtu, a to programového a zdrojového. Programový rozpočet zohledňuje druh nákladu (např. osobní, materiálové či nemateriálové) jednotlivých projektů či činností a také jejich finanční náročnost i se zdroji, jak je zobrazeno na obrázku 3 (Pelikánová, 2018, str. 57-59).

Zdrojový rozpočet zohledňuje konkrétní zdroje, jež budou financovat konkrétní náklady. Užitečnost toho typu rozpočtu je shledávaná v přehlednosti informací o zdrojích finančního plánování a také zejména ve vztahu s dárci, jelikož je pro ně důležité mít přehled, jak budou jejich prostředky využity. Zdrojový rozpočet se stanovuje samostatně pro každý projekt, a proto je také důležitým údajem zobrazujícím subjekty, které se na financování podílejí.

### **Rozpočet SNO**

Státní neziskové organizace jsou napojeny na státní rozpočet. Nacházejí se tedy v tzv. rozpočtové sféře, kde se mechanismy zcela odlišují od rozpočtu pro NNO. Podstatnou roli v soustavě veřejných prostředků hraje Ministerstvo financí, které má mimo jiné na starost státní rozpočet, se kterým je spojen i státní závěrečný účet, státní pokladna ČR a rozpočtový proces. Státní rozpočet probíhá za pomoci rozpočtového procesu několika fázemi a jeho hlavní parametry jsou schvalovány jako speciální zákon. První fáze běžící od ledna do září pojímá sestavení rozpočtu tak, že se nejprve musí provést analýza přepokládané ekonomické situace a poté dojde k odhadu veřejných příjmů, kde jsou následně z těchto predikcí odvozeny očekávané příjmy pro státní rozpočet na další rok. Ve druhé fázi probíhající v období od října do prosince dochází ke schvalování rozpočtu poslaneckou sněmovnou ČR v trojím čtení. Třetí fáze, fáze realizace a hodnocení státního rozpočtu probíhá v rozpočtovém roce po který byl rozpočet sestaven. V tomto období se Ministerstvo financí ČR snaží o zabezpečení plynulého a hospodárného čerpání výdajů v souladu se schváleným státním rozpočtem. Poslední fáze, která se týká vyhodnocení státního rozpočtu probíhá v následujícím roce, na který byl rozpočet sestaven. Ministerstvo financí ČR stanoví společně se správci návrh Státního závěrečného účtu a k tomu připojí návrh na financování schodku, který vznikl či návrh na použití přebytku (Národní rozpočtová rada, 2023).

### 2.1.1 Finanční analýza municipálního podniku

V rámci municipálního podniku jsou používány nástroje, které se považují za dílčí ukazatele finanční analýzy. U preference výběru jednotlivých ukazatelů se dbá zejména na vlastnosti zaměřené na srozumitelnost, jednoznačnost, významnost, jednoduchost při dostatečné přesnosti a omezení výskytu nadbytečných informací. Mezi tradiční oblasti finanční analýzy patří rentabilita, likvidita, tok peněžních prostředků, financování a aktivita podniku. V rámci finančního řízení zaměřeného na neziskový sektor musí dojít k určitým modifikacím u těchto jednotlivých ukazatelů finanční analýzy a některé ukazatele má finanční analýza pro neziskový sektor zcela jiné (Kraftová, 2002, str. 26-29).

Ukazatel autarkie představuje míru soběstačnosti municipálního podniku. Tento ukazatel je vhodné využívat v takovém municipálním podniku, který se zaměřuje spíše na sledování příjmů a výdajů. Jedním z ukazatelů je celková autarkie zaměřena na příjmy a výdaje.

$$\text{Celková autarkie zaměřena na příjmy a výdaje} = \frac{NP}{NV} \times 100 \quad (1)$$

Kde:

NP je neinvestiční příjmy,

NV – neinvestiční výdaje.

Ukazatel likvidity je jedním z nejčastěji využívaných ukazatelů u municipálního podniku. To, jaký ukazatel si podnik vybere, záleží čistě na tom, v jaké míře se vyskytují zásoby a pohledávky daného podniku. Většinou se ale jedná o likviditu okamžitou a pohotovou. U municipálních podniků bývá hodnota okamžité likvidity zejména na konci roku vyšší. Tento fakt většinou naznačuje potřebu řídit míru zhodnocení těchto volných peněžních prostředků.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{P}{KZ} \quad (2)$$

Kde:

P jsou peníze a ekvivalenty těchto peněz,

KZ – krátkodobé závazky.

Pohotov likvidita vypovídá o finančním zdraví podniku. Je hodnota se m pohybovat kolem hodnoty 1.

$$\text{Pohotov likvidita} = \frac{P + KPO}{KZ} \quad (3)$$

Kde:

P jsou peníze a ekvivalenty těchto peněz,

KPO – krtkodob pohledávky,

KZ – krtkodob závazky.

Ukazatel aktivity je vhodné pouzvat k doplnn hodnocení vztahující se na efektivnost, respektive hospodárnost. U municipálního podniku je doporučeno pouzvat ukazatel stanovující obrat kapitálu jakožto souast hodnocení hrub vynosnosti z hlediska vyuzvan celkových zdrojů.

$$\text{Obrat celkového kapitálu} = \frac{V}{CP} \quad (4)$$

Kde:

V jsou celkov výnosy,

CP – celkov pasiva.

Ukazatel financování m ponekud odlin postaven, jelikož je nutností odlišit investcn financování od toho provozního tedy neinvestcnho. Z hlediska financování municipálních podniků je zrejme že vtšina financnch prostredk pochází z vlastních zdrojů nikoliv tvoenm dluhu. Proto se zde pouzvaj ukazatele financn stability.

$$\text{Ukazatel financn stability} = \frac{VK}{CK} \times 100 \quad (5)$$

Kde:

VK je vlastní kapitál,

CK – celkov kapitál.

Ukazatel investcnho rozvoje ˇi útlumu není standardn ukazatel v rámci analyzování financn situace podniku, ale pro municipální podnik je významným ukazatelem, jelikož se nenachází

v podmínkách pravidel tržního mechanismu. Jedním z ukazatelů je stanovení míry investičního rozvoje.

$$\text{Ukazatel investičního rozvoje} = \frac{I}{O} \quad (6)$$

Kde:

I jsou investice v hrubém,

O – odpisy (Kraftová, 2002, str. 101-135).

## **2.2 Finanční řízení v ziskových organizacích**

Organizace, které tvoří právní formou ziskové subjekty se zakládají s myšlenkou vytváření zisku. V oblasti zdravotnictví se zde může naskytnout morální námitka proti ziskovosti obecně. Pacienti, si ve většině případů chtějí volit neziskové organizace poskytující zdravotnické služby. Nicméně se ani tak některé podniky neseškávají s tím, že bych jejich účetní výkazy zisku a ztrát na konci roku byli v ziskových číslech jako v těch se schodkem. I přesto je v ČR ve zdravotnickém sektoru mnoho podniků, a to nejčastěji ve formě akciové společnosti (a.s.) nebo společnosti s ručením omezeným (s.r.o.).

Každý vlastník by měl mít ucelené znalosti o finančním řízení jeho podniku. Nezbytnou nutností proto je pochopit, že díky finančnímu řízení využívající různé nástroje a poznatky, může být kontrola a řízení zdrojů, které byly do podniku vloženy mnohem jednodušší a efektivnější. Z hlediska časového managementu můžeme finanční řízení podniku rozdělit na dlouhodobé finanční řízení a krátkodobé finanční řízení. Mezi finanční řízení podniku spadá také hodnocení finanční výkonnosti podniku. Nástrojem pro toto hodnocení je finanční analýza.

Kisel'áková (2018) uvádí, že struktura tvořící finanční řízení je složitým procesem a zahrnuje aktivity spojené především s: zajišťováním finančních zdrojů pro rozvoj podniku; řízením oběžného majetku; volbou optimálního poměru struktury finanční a kapitálové; investováním peněžních prostředků nejčastěji ve formě finančního či fixního majetku; rozdělováním zisku; finanční analýzou či finančním rozhodováním a plánováním.

### **2.2.1 Krátkodobé finanční řízení**

U krátkodobého finančního řízení jsou aktiva ať už finanční, hmotná či nehmotná chápána jako výstupní produkt, který má pro vlastníka tvořit na trhu určitou hodnotu. Tedy z finančního pohledu se jedná o přeměnu vstupního kapitálu do peněžního toku, který je získáván od pacientů s následným zhodnocením tohoto kapitálu na vyšší hodnotu. Odborně je tato činnost,



kteřá mění formu peněz nazývá jako obratový cyklus peněz. Obratový cyklus peněz ovlivňuje především jeho délka trvání, tedy kdy jsou peníze na jedné straně vázány v podniku ve formě výrobních zásob a na straně druhé kdy jsou inkasovány za prodané služby či zboží. Proto se však v praxi hned nutně nemusí výnos měnit na náklad a obráceně. Důsledkem této skutečnosti většinou bývá skutečnost, že v jednom období se peněžních prostředků nedostává požadované množství a v druhém období je peněžních prostředků přebytek. Z toho vyplývá hlavní cíl krátkodobého finančního řízení, kterým je optimalizace likvidity.

### **Řízení složek krátkodobých aktiv a pasiv**

Za nezbytnou část, která tvoří krátkodobé finanční řízení se pokládá optimalizace a řízení prostředků, jež jsou krátkodobě vázána v aktivech a pasivech. Budou sem tedy spadat aktivity spojené s výrobními zásobami, které je potřeba optimalizovat a s řízením závazků a pohledávek. Do této skupiny řízení spadá řízení zásob, řízení pohledávek a závazků a řízení krátkodobého majetku (peněžního).

Cílem řízení zásob je snížení nákladů na co nejmenší možnou cenu pořízení a poté skladování těchto zásob, tak aby nebyla narušena plynulost výrobního procesu. Podle funkčních složek se řízení zásob v logistickém řetězci dělí na zásobu obratovou, minimální a maximální, spekulativní, pojistnou, technickou a sezonní. Dodávkový cyklus je název pro údobí mezi dvěma následujícími dodávkami. Cyklus určuje zejména velikost jednotlivé dodávky a pravděpodobnou potřebou zásob u jedné položky. Pořizovací lhůta pojednává o údobí, od kterého je objednávka evidována až po její uskutečnění. V rámci podniků, kde se spotřeba položek předpokládá jako stálá, tedy že položka je v určitém časovém období spotřebovávána stejně rychle se využívá model lineárně optimalizační. Tento model přispívá k pravidelnému zásobování dodávek. Podstatné je stanovení běžné zásoby v rámci optimalizace zásob. Tyto běžné zásoby jsou nejčastěji ovlivňovány z hlediska celkového objemu výroby a normy spotřeby, přepočítávané na jednotku výroby. Pokud se nebude jednat o rovnoměrnou spotřebu zásob využívá se např. optimalizační model dle Baumola který nahlíží na řízení zásob z pohledu dvou typů nákladu. Jedná se o náklady, které jsou skladovány a náklady, které jsou na doplnění zásob.

Řízení pohledávek z angl. credit management se řídí mezi aktivity, které jsou pro finanční řízení podstatné. Během obchodních styků vzniká většina pohledávek důsledkem vyskladnění zboží, u kterého se neinkasují tržby. Evidentní je smysl finančního řízení, který se snaží o bezprostřední zaplacení tržeb. Pohledávky, které jsou správně načasované a optimálně řízené

dávají podniku možnost vyhnout se platební neschopnosti v budoucnu. Naproti tomu se mohou zásadním způsobem podílet na ovlivnění charakteru obchodní politiky, kdy může na trhu dojít k vytvoření výhody oproti konkurenčnímu prostředí. Každý podnik se vyjímá vlastní cenovou politikou, díky které motivuje pacienty, aby své neuhrazené služby platili včas a podnik tak mohl inkasovat dlužnou částku. Pohledávky se dají rozdělit z hlediska časového managementu na krátkodobé, střednědobé či dlouhodobé a pokud se bude hovořit o pohledávkách z pohledu splatnosti mohou být rozděleny následovně: pohledávky se splatností po lhůtě a před lhůtou. Problematika nesplacených pohledávek se nejčastěji financuje s externích zdrojů např. čerpáním úvěru z banky.

Obchodní či platební podmínky, které mohou svou splatnost co nejvíce oddálit jsou základním smyslem podniku na straně závazků. Závazky se nachází na druhé straně od pohledávek a představují z hlediska obchodních styků úspornější zdroje financování. Pokud se ale nekontrolovatelně zvýší, představují pro podnik určité riziko spojené s finanční stabilitou či mohou způsobit úplně zánik podniku. Proto se musí i v této oblasti finančně rozhodovat či závazky splácet nebo splatnost řešit odkladem a jakým způsobem úhrady se mohou tyto závazky splácet.

Řízení krátkodobého peněžního majetku je pro podnik nezbytnou činností, a to z důvodu dostatku finančních prostředků, které je potřeba regulovat. Aby podnik zjistil, jakou optimální výši peněžních prostředků potřebuje může využít Miller-Orrův model. Jako asi každý model má i tento svá omezení anebo možnosti, záleží na úhlu pohledu každého. Principem je investování přebytku hotovosti do krátkodobých prostředků. Pokud je potřeba hotovost tak se zase naopak nejprve prodají tyto prostředky, které zjistí blízkou návratnost hotovosti (Nývtová, 2010, str. 136-149).

### **Sestavení krátkodobého finančního plánu**

Finanční plán, který je stavován jako krátkodobý se stanovuje na dobu nejdéle 12 měsíců za pomoci finančního rozpočtu a je považován za zásadní nástroj krátkodobého finančního řízení. Záměrem tohoto krátkodobého finančního nástroje je zajistit řízení peněžních zdrojů. Plán by měl obsahovat predikci tržeb a plánování inkas, identifikaci příjmů a výdajů za dílčí oblasti, přezkoumání plánu o peněžních tocích, sestavení výkazů o peněžních tocích, zjištění přebytků finančních zdrojů a kalkulaci zisků a nákladů.

## **Zdroje financování z krátkodobého hlediska**

Jestliže nastane situace, kdy podnik nebude schopen sehnat dostatek krátkodobých finančních zdrojů a nebude tak moci zaplatit potřebnou sumu finančních prostředků v rámci podnikových potřeb, bude muset tyto krátkodobé finanční prostředky zajistit pomocí krátkodobého dluhu. Na výběr má z několika možností může si např. sjednat krátkodobý úvěr u komerčních bank, a to buď v podobě kontokorentního úvěru, který se zřizuje zároveň s podnikatelským účtem; nebo v rámci krátkodobé bankovní půjčky, která se od kontokorentního úvěru liší ve zvláštním účtu, na kterém se tyto závazky hradí; revolvingovým úvěrem; lombardním úvěrem, kde se banka chrání v podobě zástavy majetku podniku či eskontním úvěrem, zde se banka chrání pomocí směnky, kterou poskytne držitel.

Krátkodobý finanční úvěr od finanční společnosti je jednou z dalších možností, zde je ale vyšší riziko chráněno vyšším výnosem pro poskytovatele v podobě úroku a poplatku k tomu.

Dalšími zdroji mohou být v této oblasti obchodní úvěry, kde si podnik může pomoci tím, že mu dodavatelé, poskytnou odklad plateb; nesplacené závazky, sem spadá nevyplacení mzdy zaměstnancům či pojištění a poslední možností je převzetí bankovní záruky (Nývtová, 2010, str. 150-152).

### **2.2.2 Dlouhodobé finanční řízení**

Časový management se u dlouhodobého finančního řízení pohybuje v rozmezí od jednoho do pěti let. Nejdůležitějšími aktivitami se zdají být dlouhodobé financování a rozhodování v rámci investování. Tyto aktivity zahrnují např. dividendovou politiku či optimalizaci struktury kapitálu. Hlavním výstupem pak je vytvořený dlouhodobý finanční plán.

### **Kapitálové plánování**

Do kapitálového plánování spadá dlouhodobý majetek podniku a investiční rozhodování. Majetek podniku, který je veden jako dlouhodobý tedy neoběžný je spojován s položkami finančními, nehmotnými a hmotnými. Movité věci (např. počítače, přístroje či zařízení) a nemovité věci (např. budovy či pozemky) spolu tvoří majetek hmotný. Zřizovacími výdaji a softwarem je tvořen majetek nehmotný. Mezi nehmotnou část se také řadí tzv. nadhodnota podniku, která se tvoří během let působení na trhu a je spojována s vynaložením značných nákladů na propagaci a reklamu, díky čemuž si udrží všeobecné povědomí a dobrou pověst. Aktiva, která jsou podnikem pořizována za účelem dlouhodobého ekonomického prospěchu tvoří finanční majetek. Tyto finanční prostředky se tedy nepoužívají na běžnou činnost podniku,

ale na aktivity, které podniku umožní zhodnotit tento dočasný přebytek volných finančních prostředků. Investiční rozhodování je hodnocení spojené s plánováním kapitálu. Z hlediska delší časové doby přinášejí tyto kapitálové výdaje nejčastěji ve formě aktiva zhodnocení původních prostředků. Proces, který vzniká při investování se tedy snaží o začlenění majetku do podniku, a to buď ve formě finančního, nehmotného či hmotného. V první fázi dochází k investici, a to buď v rámci jednorázové akce či jako pozvolné investování. Výsledným efektem investice z první fáze je rozdíl mezi příjmy a výdaji, které budou v kladných či záporných hodnotách. Pokud se investice bude vyhodnocovat v kladných hodnotách i např. za předpokladu, že na počátku byla spíše prodělečná bude se jednat o konvenční peněžní tok. Oproti tomu nekonvenční peněžní tok bude připomínat spíše křivku života, tedy jednou bude výdělečný po druhé zase prodělečný (Nývltová, 2010, str. 67-75).

### **Zdroje investičního financování z dlouhodobého hlediska**

Podnikové investice se dají financovat z interních či externích zdrojů. Interní zdroje, které jsou hlavní pro financování investic tvoří rezervy, odpisy či nerozdělený zisk. Rezervy tvoří zdroje, které se snaží krýt finančně náročné situace spojené s velkými výdaji. Rezervy se v rozvaze skrývají pod cizími zdroji, jelikož vytvářejí závazky, které budou v pozdějším období naúčtovány podniku externími dodavateli.

Z externích zdrojů podnik financuje zejména ty aktivity, které vyžadují vyšší objem prostředků. Podnik tedy není schopen vytvořit takové interní zdroje financování a musí si pomoci jinak. Mezi nejčastěji využívané zdroje patří dlouhodobé úvěry, leasingy či emise dluhopisů a akcií.

### **Sestavení dlouhodobého finančního plánu**

Vytvoření dlouhodobého finančního plánu se skládá z několika zásadních etap. Jako první se musí provést analýza ekonomické situace z které podnik vychází. Nesmí chybět ani prognóza o vývoji tržeb. Investiční rozhodování musí zahrnovat kapitálové plánování spojené s peněžními příjmy a výdaji z investic. Majetková rozvaha musí počítat se všemi možnými změnami. Mezi další aktivity patří sestavení plánu peněžních toků a celkové zhodnocení plánu za pomoci vhodných nástrojů. Finanční plánování využívá několik metod a vyžaduje hlavně individuální přístup ke každé položce (Nývltová, 2010, str. 81-99).

#### **2.2.3 Zdroje informací pro finanční analýzu**

K sestavení základní finanční analýzy se používají nejčastěji veřejně dostupné informace z účetních závěrek. Tyto účetní závěrky se mohou dohledat např. přes webové stránky České

národní banky, která je mimochodem odpovědná za trh s cennými papíry. Díky tomuto zdroji se člověk, který chce dostane k finančním informacím a někdy i ve formátu, který uživateli ihned poskytne sobory pro lepší zpracování jako např. excel tabulky. Tento způsob je ale využíván nejčastěji ve větších podnicích, které mimo jiné vydávají i výroční zprávy, ve kterých je zmiňovaná problematika financování také zohledněna. Menší podniky využívají ke zveřejňování sbírek listin webové stránky obchodního rejstříku. I ta mají ale svá omezení, kdy je přístup k některým souborům omezen.

Pro zpracování finanční analýzy jsou důležité účetní výkazy, mezi které můžeme zařadit rozvahu, výkaz zisku a ztrát, přehled o peněžních tocích a výkaz, který zohledňuje změny spojené s vlastním kapitálem. Ministerstvo financí stanovuje strukturu pouze pro dva účetní výkazy, a to rozvahu a výkaz zisku a ztrát, které musí být součástí podvojného účetnictví.

Rozvaha je účetní výkaz k určitému datu, zachycující bilanční stav aktiv, která zahrnují hmotný a nehmotný dlouhodobý majetek a pasiv představující zdroje jejich financování. Stanovuje se nejčastěji k datu posledního dne v roce a představuje aktuální přehled o majetku podniku. Prvním odvětvím rozvahy podniku je jeho majetková situace, ve kterém jsou zohledněny druhy vázaného majetku, také nakolik je majetek oceňován, opotřeben či je složení majetku optimální. Druhým odvětvím jsou finanční zdroje poskytující finance pro pořízení majetku. Prvotní zájem v tomto odvětví je zejména o výši a strukturu cizích či vlastních zdrojů. Poslední odvětví je o finanční situaci podniku, kde je zohledněn zisk, jehož podnik dosáhl, jak byl tento zisk rozdělen a zda je podnik schopný své závazky splnit.

**Tabulka 3** – Struktura rozvahy (vlastní zpracování dle Růčková, 2021, str. 26)

Rozvaha k XX.XX.20XX	
Aktiva (majetková struktura)	Pasiva (finanční struktura)
Stálá aktiva	Vlastní kapitál
Oběžná aktiva	Cizí kapitál
Ostatní aktiva	Ostatní pasiva

Tabulka 3 zobrazuje strukturu rozvahy, kam patří aktiva, pasiva a jejich rozdělení, které bude níže krátce charakterizováno. Aktiva představují majetkovou strukturu podniku. Bude-li se hovořit o majetku podniku v právní rovině bude tento majetek označován zdroji a označení kapitál se bude užívat půjde-li o ekonomické zdroje s finanční stránkou. Stála aktiva představují z hlediska časové přeměny na finanční prostředky období delší než dvanáct měsíců a nedochází k jejich spotřebě najednou ale postupně formou odpisů nejčastěji. Oběžná aktiva zahrnují

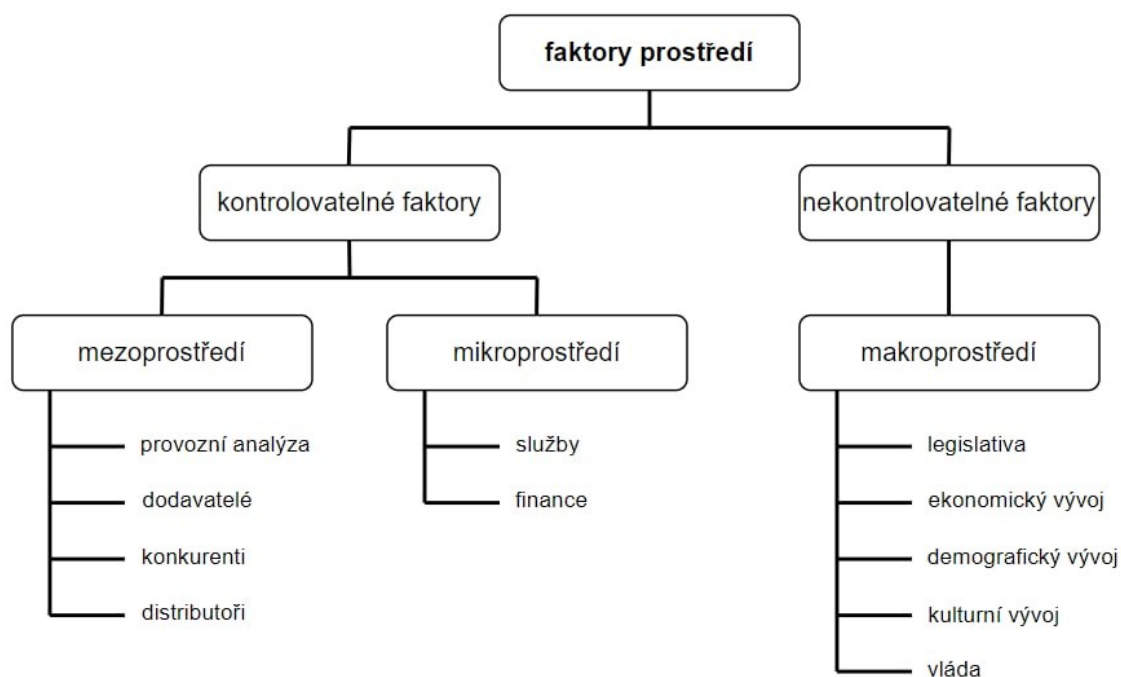
finanční prostředky a položky majetku, které jsou věcné (např. materiál), které mají předpoklad, že se přemění na finanční prostředky do dvanácti měsíců. Tato aktiva nejčastěji tvoří dlouhodobé a krátkodobé pohledávky či finanční majetek. Ostatní aktiva představují skupinu, která pojímá náklady a příjmy příštích období, kam se může řadit předem placený nájem či nevyúčtované práce, které již byly provedené. Tato položka má ale menší pozornost než dvě předešlé, jelikož většinou tvoří zanedbatelnou část aktiv z hlediska jejich podílu. Na druhé straně pasiva představují u podniku strukturu finanční. Skupina pojímá ostatní pasiva, vlastní a cizí kapitál. Vlastní kapitál je tvořen položkou základního kapitálu, jenž vyjadřuje souhrn vkladů, peněžních a nepeněžních, do podniku od působících společníků. Obchodní rejstřík musí tuto výši základního kapitálu také pojímat. Dále vlastní kapitál zahrnuje kapitálové fondy, fondy ze zisku, výsledky hospodaření v minulých letech a výsledky hospodaření v běžném období. Cizí kapitál tvoří dluh podniku, který musí být v určitém časovém období splacen. S dluhem bývají spojené i úroky a další výdaje, i ty musí podnik platit. Ostatní pasiva mají podobně jako ostatní aktiva značně nepodstatný podíl, a proto nemají z analytického hlediska veliký význam.

Přehled výnosů a nákladů spojený s výsledky hospodaření za určité období jinak také nazývaný výkaz zisků a ztrát zobrazuje pohyb těchto položek. Příjmy a výdaje do této skupiny nepatří. Podobně jako rozvaha se i výkaz zisků a ztrát stanovuje na určité období a je významným informačním podkladem pro hodnocení podnikové ziskovosti. Z hlediska důrazu na detail může zobrazovat výkaz zisků a ztrát soběstačnost podniku pomocí své hlavní podnikatelské aktivity, jelikož nebere v potaz schopnosti manažera shánět externí zdroje financování. Výkaz zisků a ztrát se od rozvahy liší tím, že se pokaždé pojí ke konkrétnímu časovému intervalu, tedy znázorňuje aktiva a pasiva v tomto období intervalu, kdežto rozvaha zobrazuje tento finanční přehled v určitém okamžiku (Vochozka, 2020, str. 34-37).

#### **2.2.4 Finanční analýza**

Nejpoužívanějším nástrojem pro hodnocení finanční výkonnosti podniku je finanční analýza. Ta má mnoho způsobů, jak se definuje, ale nejvýstižnější definice říká, že se vlastně jedná o systematický rozbor dat, která jsou získávána z účetních výkazů. Proto finanční analýza hodnotí nejen minulé finanční podmínky, ale i ty současné a budoucí. Základním smyslem celé této analýzy tudíž je vytvořit podklady pro rozhodování podniku, které mu zajistí kvalitní fungování. Země, které jsou ekonomicky vyspělé považují finanční analýzu jako neoddělitelný prvek podnikového řízení. I v ČR si za předešlých patnáct let získala finanční analýza své místo a zařadila se mezi oblíbené nástroje sloužící k hodnocení skutečné ekonomické situace podniku.

Finanční stabilita je jedním z hlavních cílů pro finanční řízení podniku a lze ji hodnotit pomocí schopnosti vytvářet zisk a vložený kapitál, ale také pomoci toho, jak je podnik schopen zajistit platební připravenost/ mobilitu. U malých podniků nelze předpokládat, že bude schopen dosáhnout výborných výsledků v obou proměnných, a proto by finanční řízení mělo směřovat ke stavu, který se bude alespoň blížit k vyvážení těchto proměnných. Z časového hlediska má finanční analýza dvě úrovně záměru. První úroveň nahlíží do minulosti a hodnotí, jak se podnik postupem času vyvíjel až do současného okamžiku. Přičemž proměnných je možné pozorovat hned několik. Druhá úroveň s využitím finanční analýzy pomáhá plánovat v různých časových rovinách. Tím je myšleno, že umožňuje jak plánování krátkodobé pro zajištění chodu podniku, tak plánování dlouhodobější související s rozvojem podniku. S finanční analýzou do jisté míry také souvisí faktory, které ovlivňují fungování podniku v ekonomicky orientovaném prostředí. Tyto faktory se mohou rozdělit na kontrolovatelné a nekontrolovatelné a budou znázorněny na obrázku 1.



**Obrázek 1** – Faktory mající do jisté míry vliv na finanční analýzu (vlastní zpracování dle Růčková, 2021, str. 18)

Mezi nejčastější metody používané v souvislosti s finanční analýzou patří analýza absolutních ukazatelů, analýza rozdílových ukazatelů a analýza poměrových ukazatelů.

## **Analýza absolutních ukazatelů**

Mezi nástroje analýzy absolutních ukazatelů se řadí horizontální a vertikální analýza. Horizontální analýza se označuje také jako analýza trendů a zaměřuje se na porovnání změn položek účetních výkazů v posloupnosti času. Proto zkoumá změny nejčastěji ve třech ročních obdobích a poskytuje tak informace o finančním a majetkovém vývoji situace podniku.

Vertikální analýza se používá při analyzování určité proměnné. Důsledkem analyzování je podíl této proměnné na celku. Většinou se jedná o procentuální vyjádření struktury dané proměnné. Hlavní cíl, proč provádět vertikální analýzu je zjištění podílu jednotlivých položek výkazu či rozvahy na celkové sumě. Tím vznikne u účetních výkazů procentní podíl dílčích položek.

## **Analýza rozdílových ukazatelů**

Analýza využívající rozdílové ukazatele v rámci řízení finanční situace podniku se zaměřuje na likviditu podniku. Nejpoužívanější rozdílový ukazatel je čistý pracovní kapitál mající významný vliv na platební schopnosti podniku. Aby si podnik udržel svou likvidnost musí udržovat potřebnou výši volného kapitálu.

## **Analýza pomocí poměrových ukazatelů**

Nejjednodušší způsob, jak provést finanční analýzu je prostřednictvím poměrových ukazatelů, které vycházejí z účetních výkazů. Tyto účetní výkazy bývají veřejně dostupnými informacemi, a proto slouží k provedení základní analýzy. Dají se dohledat např. přes webové stránky České národní banky, která je mimochodem odpovědná za trh s cennými papíry. Díky tomuto zdroji se člověk, který chce dostane k finančním informacím a někdy i ve formátu, který uživateli ihned poskytne sobory pro lepší zpracování. Tento způsob je ale využíván nejčastěji ve větších podnicích, které mimo jiné vydávají i výroční zprávy, ve kterých je zmiňovaná problematika financování také zohledněna. Menší podniky využívají ke zveřejňování sbírek listin webové stránky obchodního rejstříku. I ta mají ale svá omezení, kdy je přístup k některým souborům omezen. Poměrový ukazatel se dá vypočítat jak jinak než poměrem dvou ukazatelů, kdy jedním z nich je jedna účetní položka a druhým ukazatelem je položka jiná či její skupina (Růčková, 2021).

## **Ukazatele likvidity**

Likvidita se dá definovat jako ukazatel, který odráží míru rychlosti přeměnit investici na peněžní prostředky a splácet tak tyto krátkodobé prostředky včas a nejlépe v celé výši. Řízení



likvidity je tedy zásadním nástrojem pro řízení peněžních toků, které umožňují proměnit peněžní prostředky na jiný typ aktiv. Pro zajištění chodu podniku bez jakýchkoliv obtíží je potřeba věnovat pozornost tzv. pracovnímu kapitálu. Pracovní kapitál zahrnuje finanční majetek, pohledávky a zásoby, které jinak můžeme nazvat jako oběžný majetek. Tento oběžný majetek je poníženy o krátkodobé závazky a bankovní úvěry, tedy krátkodobá pasiva a vytváří tak výnos, který chrání před rizikem a zajišťuje kontinuální provoz svého podniku. Jelikož se v rozvaze vykazují pohledávky, které jsou dlouhodobé a zkreslují skutečný stav začal se používat čistý pracovní kapitál (ČPK) jako ukazatel ve finančním řízení. ČPK se vypočítá tak, že se od kapitálu pracovního odečte hodnota dlouhodobých pohledávek a finanční majetek (Scholleová, 2017, str. 91-93).

$$\text{ČPK} = \text{pracovní kapitál (oběžný majetek - krátkodobá pasiva)} - \text{dlouhodobé pohledávky} - \text{krátkodobý finanční majetek}$$

Likvidita má tři ukazatele, mezi které se řadí z angl. termínu current ratio (běžná likvidita), quick ratio (pohotová likvidita) a cash ratio (okamžitá likvidita). V následující části bude každý ukazatel z uvedených krátce charakterizován.

Current ratio je ukazatel, který pojednává o tom, do jaké míry by byl podnik schopen splatit z oběžných aktiv veškeré své závazky splatné do 12 měsíců. Výsledkem tohoto ukazatele je číslo, které zobrazuje kolikrát je podnik svými oběžnými aktivy schopný krýt své krátkodobé závazky. Obecná pravidla stanovují že hodnota current ratio byla měla být vyšší než 1. Tato skutečnost by poukazovala na to, že podnik má k pokrytí svých závazků dostatek oběžných aktiv (krátkodobých aktiv) (Zedníček, 2023).

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (7)$$

Cash ratio je ukazatelem schopnosti podniku ihned splatit své krátkodobé závazky. Pokud se tento ukazatel vykazuje příliš nízké hodnoty, pravděpodobně bude mít problém se splácením krátkodobých závazků. Finanční majetek se spočítá jako součet peněz a peněžních ekvivalentů, které mají vlastnost, že se dají směnit v krátké době na peníze (Zedníček, 2023).

$$\text{Cash ratio} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (8)$$

Quick ratio je ukazatelem měření schopnosti podniku, jež hraje své krátkodobé závazky. Jde spolu ruku v ruce s cash ratio, ale oproti ní neměří splatnost závazků okamžitě ale relativně

rychle, tak aby nedošlo k omezení provozu. Pomocí aktiv, která vykazují vysokou míru likvidnosti vypočítá tento ukazatel schopnost hradit své závazky mimo zásob. Mezi oběžná aktiva můžeme zařadit finanční majetek, cenné papíry či pohledávky spojené s odběratelem. Krátkodobé závazky zahrnují krátkodobé úvěry, přijaté zálohy, závazky k dodavatelům atd. (Zedníček, 2023).

$$\text{Quick ratio} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (9)$$

### Ukazatele rentability

Rentabilita představuje ukazatel podniku, který se pojí se schopností budovat nové zdroje a za použití investičního kapitálu dosáhnout zisku. Tento ukazatel odráží přirozený vývoj ekonomiky. Tím je myšleno, že pokud bude obecný ekonomický vývoj narůstat, očekává se od podniku, že tyto ukazatelé budou narůstat také a bude se zvyšovat efektivnost podniku. Bude-li se jednat o opačný případ, kdy nastane ekonomická krize, nemůže se pokles efektivnosti podniku považovat za negativní dění tedy pokud nebude pokles větší než ten ekonomický. Ke stanovení rentability se nejčastěji používají:

ROA (return on assets) neboli ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu, který vyjadřuje celkovou efektivnost podniku spojenou s její výdělečnou schopností anebo produkčními silou. O tomto ukazateli se také říká že odráží výkonnost minulých manažerských pracovníků.

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva celkem}} \quad (10)$$

ROCE (return on capital employed) je ukazatel odrážející celkový investovaný kapitál. Nahlízet se na něj musí v rozvaze, a to ze strany pasiv, kde se v něm budou odrážet dlouhodobé dluhy kam spadá mimo jiné i vlastní kapitál či dlouhodobý bankovní úvěr. Jedná se tedy o ukazatel, který zhodnocuje všechna aktiva podniku, která jsou financována buď z vlastního či cizího dlouhodobého kapitálu. Proto vyjadřuje souhrnný pohled o efektivnosti hospodaření podniku.

$$\text{ROCE} = \frac{\text{EBIT}}{\text{dlouhodobý kapitál}} \quad (11)$$

ROE (return on equity) znázorňuje rentabilitu vlastního kapitálu, tedy jak je podnik schopen zajistit návratnost vloženého kapitálu od akcionářů nebo vlastníků společnosti. V tomto případě se ukazatel snaží zjistit, jestli je vložený kapitál používán s řádnou intenzitou spojovanou s určitým rizikem investice. Roste-li odráží se v něm lepší výsledky hospodaření, které mohou za zmenšení podílu vlastního kapitálu v podniku či za snížení úroku cizího kapitálu (Váchal, 2013, str.220-222).

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (12)$$

ROS (return on sales) neboli rentabilita tržeb, někdy také nazývána jako ziskové rozpětí znázorňuje poměr mezi tržbami a ziskem. Ukazatel je tedy vyjadřován jako schopnost společnosti dosáhnout zisk při charakteristické úrovni tržeb. Pokud se bude nad tímto ukazatelem rozmýšlet jako nad ziskovým rozpětím je potřeba do čitatele dosazovat čistý zisk, který je po zdanění.

$$\text{ROS} = \frac{\text{EAT}}{\text{tržby}} \quad (13)$$

Nákladovost se považuje za ukazatel, který má být doplňkem pro return on sales. Z obecného hlediska platí, že bude-li hodnota ukazatele ROC čím dál tím nižší, tím podnik dosáhne lepších výsledků v hospodaření. Je tomu tak proto že podnik dokáže na 1 Kč tržeb vytvořit menší náklady.

$$\text{Nákladovost} = 1 - \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (14)$$

Oproti nákladovosti se ROC (return on costs) rentabilita nákladů vypočítá poměrem zisků a nákladů. I tento ukazatel by měl z pohledu časového hlediska růst (Růčková, 2021).

$$\text{ROC} = \frac{\text{zisk}}{\text{náklady}} \quad (15)$$

## Ukazatele zadluženosti

Podnik, který využívá k financování své činnosti cizí zdroje a vytváří tak dluh vyjadřuje pojem zadluženost, který odráží ukazatel zadluženosti. Jestliže by se podnik rozhodl financovat aktivity pouze z vlastního kapitálu nepřinesl by nic jiného než snížení celkové výnosnosti kapitálu, který byl vložen. Oproti tomu financování pouze z cizího zdroje by bylo pro podnik velice nevýhodné, a to z pohledu získávání tohoto zdroje za přísných podmínek. Zákon ale vyžaduje určitou výši základního kapitálu, a proto k této situaci dochází jen velmi zřídka. Proto je podstatou těchto ukazatelů najít optimální poměr mezi vlastním a cizím kapitálem (dlouhodobým). Ukazatele zadluženosti se nejčastěji odvozují z údajů zahrnutých v rozvaze. Analýza, která se následně provádí porovnává položky z rozvahy, kde jsou poté na jejich základě zjištěny skutečnosti související s rozsahem financování aktiv podniku z cizích zdrojů.

Debt ratio neboli ukazatel věřitelského rizika je základní ukazatel vyjadřující celkovou zadluženost. Z obecného hlediska je známo, že čím vyšší je hodnota ukazatele debt ratio, tím bude vyšší riziko věřitelů.

$$\text{Debt ratio} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (16)$$

Equity ratio je ukazatel, který znázorňuje zadluženost vlastního kapitálu. Odráží tedy skutečnost, že aktiva podniku jsou financována penězi od akcionářů. Tento ukazatel se pokládá za nejdůležitější poměrový ukazatel zadluženosti v rámci hodnocení celkového finančního stavu.

$$\text{Equity ratio} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (17)$$

## Ukazatele aktivity

Ukazatele spojené s aktivitou představují schopnost podniku používat investované finance a bývají nejčastěji vyjádřeny četností obrátek jednotlivých položek zdrojů či dobou obratu. Ukazatele aktivity odrážejí, jak podnik hospodaří s aktivy a rovněž jaký má vliv vedení tohoto hospodaření na likviditu a rentabilitu.

Obrat celkových aktiv vyjadřuje poměr mezi tržbami a celkovým vloženým kapitálem. Hodnoty tohoto ukazatele závisejí na formě podnikatelské činnosti.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}} \quad (18)$$

Obrat zásob vyjadřuje kolikrát se za jeden rok zásoby dokážou přeměnit v jiné formy majetku oběžného. Zahrnuje tržby z prodeje výrobků a služeb až po další nákup těchto zásob.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (19)$$

Dalšími ukazateli aktivity jsou ty, které se zaměřují na splatnost pohledávky. Tedy konkrétně lhůta splatnosti pohledávky znázorňuje, kolik dní uběhne, než se inkaso financí za tržby pozdrží v pohledávkách.

$$\text{Lhůta splatnosti pohledávky} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360} \quad (20)$$

### **Ukazatele tržní hodnoty**

Tržní hodnoty a jejich ukazatelé bývají označovány také jako ukazatelé zaměřené na kapitálový trh a na rozdíl od všech předchozích skupin pracují s tržními hodnotami. Hodnocení podniku tedy probíhá z hlediska burzovních ukazatelů. Tyto informace slouží nejčastěji investorům, kteří se zajímají o návratnost svých investovaných prostředků.

Jelikož je analytická část této diplomové práce zaměřena na akciovou společnost, která se na burze nevyskytuje nebude tato skupina ukazatelů blíže charakterizována (Růčková, 2021).

### 3 CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉHO ZAŘÍZENÍ

V této kapitole bude popsána společnost, u které bude následně prováděna analýza finančního řízení. Dále zde bude definována organizační struktura a poskytované služby v rámci společnosti.

#### 3.1 O společnosti

Společnost nesoucí název Poliklinika Choceň, a.s. se sídlem Smetanova 830, 565 01 Choceň byla založena a zapsána do obchodního rejstříku s právní formou akciové společnosti 27.ledna 1999. Stojí na místě tehdejšího sanatoria MUDr. Bohuše Staňka, které bylo na Choceňsku založeno v roce 1941 a během světové války plnilo své poslání v široké společnosti. Z výpisu obchodního rejstříku je patrné že předmětem podnikání společnosti Poliklinika Choceň, a.s. je provozování ambulantního nestátního zdravotnického zařízení, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje, činnost organizačních a ekonomických poradců a maserské, rekondiční a regenerační služby. Základní kapitál byl tvořen částkou 1.020.000 Kč. V roce 2015 došlo k jeho navýšení o 3.060.000 Kč na celkovou hodnotu základního kapitálu 4.080.000 Kč. Důvodem bylo posílení vlastního kapitálu společnosti.

Zdravotnické zařízení je tvořeno dvěma budovami zobrazenými na obrázku 2. Budova A prošla nedávno rozsáhlou rekonstrukcí a nyní se pyšní novou bílo-červenou fasádou. Budova B se pyšní netradičními tvary stavby.



Obrázek 2 – Vlevo budova A, vpravo budova B

Organizační struktura je tvořena nejvyšším orgánem společnosti, kterou je valná hromada společnosti. Jejím podřízeným orgánem je představenstvo společnosti. Statutární orgán společnosti je tvořen představenstvem. Představenstvo má tři členy, a to předsedu představenstva, místopředsedu a člena představenstva. Dozorčí rada společnosti, která podléhá valné hromadě a představenstvu je tvořena také třemi členy, a to předsedou dozorčí rady, místopředsedou a členem dozorčí rady. Provozní ředitel společnosti je dalším stupněm organizační struktury společnosti podléhající představenstvu a dozorčí radě. Ředitel společnosti má pod sebou vedoucí jednotlivých středisek, které mu podléhají. Poslední skupinu organizační skupiny tvoří zaměstnanci, kteří nepodléhají nikomu jinému než vedoucímu svého střediska.

### **Poskytované služby**

Poliklinika Choceň, a.s. je uceleným ZZ poskytujícím služby v mnoha oblastech potřebných pro péči o své zdraví. V místě polikliniky naleznete služby jako je alergologie a spirometrie; chirurgie i s možností operace očních víček; fyzioterapie a myoskeletální medicíny, zaměřené nejen na diagnostiku funkce páteře; gynekologie a s tím spojené péče o těhotné; kožní ambulance; neurologie; oční a ORL; ortopedické ambulance; dále služby praktického lékaře pro dospělé a pracovně-lékařské služby; urologické ambulance a radiodiagnostické služby zahrnující rentgen a ultrazvuk. Na poliklinice je také zřízeno odběrové centrum a pro pacienty je zde i lékárna, kde si mohou vyzvednout recept od svého indikujícího lékaře.

## 4 ANALÝZA FINANČNÍHO ŘÍZENÍ V ZZ

Tato kapitola bude zaměřena na provedení finanční analýzy zdravotnického zřízení Poliklinika Choceň, a.s. Data, která budou použita jako vstupní pochází z výkazů zisků a ztrát a rozvah v období let 2019-2022.

Bude zde použita metoda vertikální a horizontální analýzy, dále metoda zaměřena na stanovení poměrových ukazatelů a bude zde i zmíněn proces finančního řízení podniku.

### 4.1 Vertikální analýza rozvahy

Rozvaha je rozdělena na dvě základní složky, a to aktiva a pasiva. V následujících dvou tabulkách 4 a 5 bude zobrazen výčet vybraných srovnávaných položek u aktiv a pasiv.

Pokud se bude jednat o aktiva, analýza se bude zabývat dlouhodobým nehmotným, hmotným a finančním majetkem, dále také zásobami, pohledávkami krátkodobými a dlouhodobými, peněžními prostředky a poslední položkou je časové rozlišení aktiv, které zahrnuje náklady příštích období v tomto podniku.

Tabulka 4 – Rozvaha zaměřená na aktiva v období 2019-2022 v tis. Kč

Položka	Rok			
	2019	2020	2021	2022
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>33 457</b>	<b>38 204</b>	<b>43 861</b>	<b>46 126</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>25 250</b>	<b>29 714</b>	<b>30 030</b>	<b>30 945</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	113	113	113	113
Dlouhodobý hmotný majetek	25 037	29 501	29 817	30 732
Dlouhodobý finanční majetek	100	100	100	100
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>6 333</b>	<b>7 610</b>	<b>13 390</b>	<b>13 093</b>
Zásoby	264	416	467	459
Pohledávky dlouhodobé	63	63	0	0
Pohledávky krátkodobé	3 819	3 787	7 961	4 129
Peněžní prostředky	2 187	3 344	4 962	8 505
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>1 874</b>	<b>880</b>	<b>441</b>	<b>2 088</b>

Analýza pasiv se zaměřuje na položky vlastního a základního kapitálu, ážia a kapitálové fondy, fondy ze zisku. Také zobrazuje výsledky hospodaření minulých let a pro běžné období. Cizí zdroje rozvaha pasiv také zahrnuje a spadají sem dlouhodobé a krátkodobé závazky. Poslední položkou je jako v předešlé tabulce časové rozlišení pasiv.



**Tabulka 5** – Rozvaha zaměřená na pasiva v období 2019-2022 v tis. Kč

Položka	Rok			
	2019	2020	2021	2022
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>24 761</b>	<b>27 790</b>	<b>31 818</b>	<b>32 657</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>13 609</b>	<b>15 580</b>	<b>19 876</b>	<b>21 351</b>
Základní kapitál	1 020	1 020	1 020	1 020
Ážio a kapitálové fondy	198	198	198	198
Fondy ze zisku	102	102	102	102
Výsledek hospodaření minulých let	11 734	12 289	14 260	18 557
Výsledek hospodaření běžného období	555	1 971	4 296	1 474
<b>Cizí zdroje</b>	<b>10 845</b>	<b>11 933</b>	<b>11 581</b>	<b>10 981</b>
Dlouhodobé závazky	918	2 416	3 575	6 319
Krátkodobé závazky	9 927	9 517	8 006	4 662
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>307</b>	<b>277</b>	<b>361</b>	<b>325</b>

Následující tabulka 6 vyjadřuje vertikální analýzu rozvahy zaměřené na aktiva v procentuálním zastoupení na celkovém rozsahu aktiv.

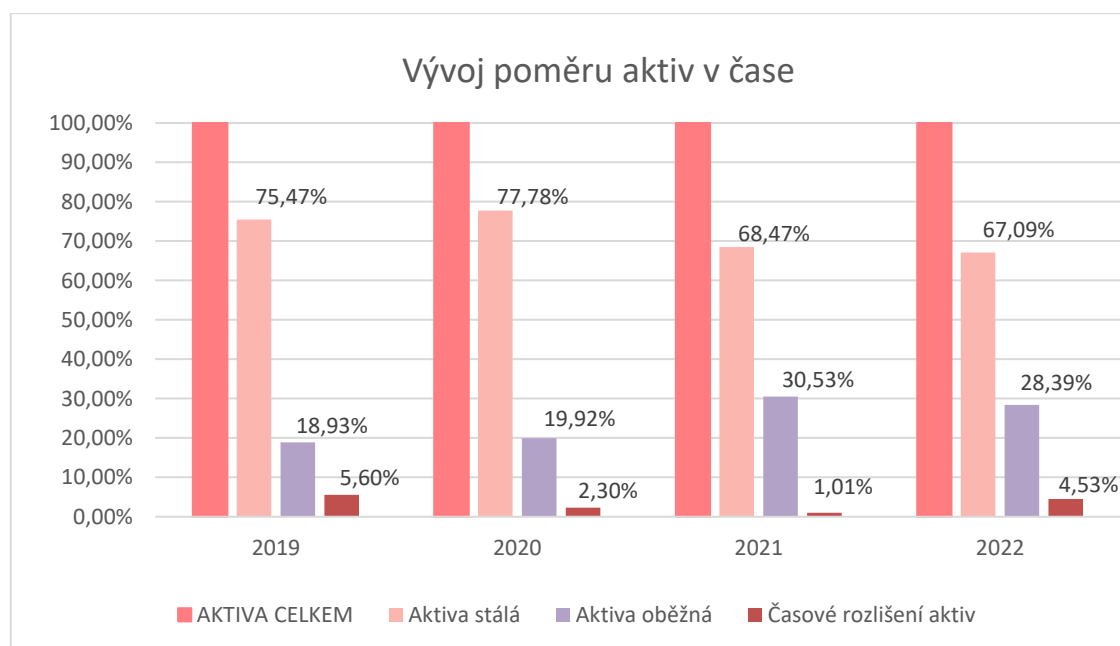
**Tabulka 6** – Vertikální analýza rozvahy zaměřená na aktiva v období 2019-2022 v %

Položka	Rok			
	2019	2020	2021	2022
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>75,47 %</b>	<b>77,78 %</b>	<b>68,47 %</b>	<b>67,09 %</b>
Dlouhodobý majetek nehmotný	0,34 %	0,30 %	0,26 %	0,29 %
Dlouhodobý majetek hmotný	74,84 %	77,22 %	67,98 %	66,55 %
Dlouhodobý majetek finanční	0,29 %	0,26 %	0,23 %	0,25 %
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>18,93 %</b>	<b>19,92 %</b>	<b>30,53 %</b>	<b>28,39 %</b>
Zásoby	0,79 %	1,09 %	1,06 %	1,00 %
Pohledávky dlouhodobé	0,19 %	0,15 %	0,00 %	0,00 %
Pohledávky krátkodobé	11,42 %	9,92 %	18,15 %	8,95 %
Peněžní prostředky	6,53 %	8,76 %	11,32 %	18,44 %
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>5,60 %</b>	<b>2,30 %</b>	<b>1,01 %</b>	<b>4,53 %</b>

Tabulka 6 jasně zobrazuje, že největší podíl na celkových aktivech mají aktiva stálá, a to v zastoupení okolo pětasedmdesáti procent celkových aktiv. Z analýzy stálých aktiv je také patrné, že podnik investuje svůj kapitál zejména do dlouhodobého hmotného majetku, kde se pohybuje nejvíce financí. Také si nelze nevšimnout, že dlouhodobý majetek hmotný nabírá klesající trend podílu. Dlouhodobí majetek nehmotný má minimální zastoupení na celkových aktivech a je patrné že má klesající tendenci, ale v posledním porovnávaném období opět stoupl. Posouzení, zda bude mít opět narůstající trend bude patrné v porovnání následujících let. Ještě menší zastoupení, než dlouhodobý majetek nehmotný má dlouhodobý majetek finanční, který se v porovnávaném období nejprve klesal a poté začal narůstat.

Největší poměr oběžných aktiv tvoří pohledávky krátkodobé, které jsou v porovnávaném období jednou nahoře a jednou dole, tedy že ob jeden rok vyrostou a zase klesnou. Pohledávky dlouhodobé měli od roku 2019 klesající trend, kdy v roce 2020 došlo k poklesu na nulovou hodnotu a dále už žádné dlouhodobé závazky nevykazují. Zásoby tvoří z oběžných aktiv okolo jednoho procenta financí, které jsou uloženy v materiálech, zboží a výrobcích. Peněžní prostředky podniku Poliklinika Choceň, a.s. tvoří takové prostředky, které jsou na bankovních účtech anebo v bance. Časové rozlišení aktiv zahrnuje aktivity spojené s příjmy a náklady příštích období kdy měli od roku 2019 klesající tendenci, ovšem mezi lety 2021 a 2022 vzrostla tato položka o víc jak tři a půl procenta.

**Graf 1** – Přehled vývoje poměru aktiv v období 2019-2022



Z grafu 1 je patrné že na celkových aktivech se podílí stálá a oběžná aktiva a také časové rozlišení aktiv. Také je patrné že největší podíl celkových aktiv tvoří aktiva stálá.

Tabulka 7 vyjadřuje přehled vertikální analýzy rozvahy zaměřené na pasiva v procentuálním zastoupení na celkovém rozsahu pasiv.

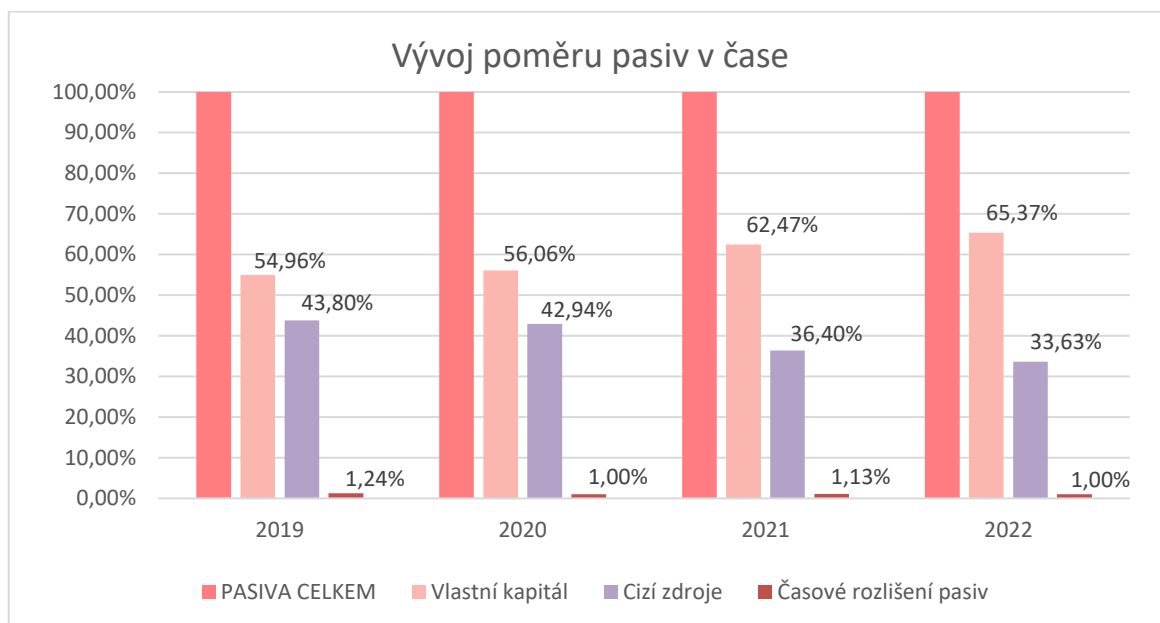
**Tabulka 7** – Vertikální analýza rozvahy zaměřená na pasiva v období 2019-2022 v %

Položka	Rok			
	2019	2020	2021	2022
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>54,96 %</b>	<b>56,06 %</b>	<b>62,47 %</b>	<b>65,37 %</b>
Základní kapitál	4,12 %	3,67 %	3,21 %	3,12 %
Ážio a kapitálové fondy	0,80 %	0,71 %	0,62 %	0,61 %
Fondy ze zisku	0,41 %	0,37 %	0,32 %	0,31 %
Výsledek hospodaření minulých let	47,39 %	44,22 %	44,82 %	56,82 %
Výsledek hospodaření běžného období	2,24 %	7,09 %	13,50 %	4,51 %
<b>Cizí zdroje</b>	<b>43,80 %</b>	<b>42,94 %</b>	<b>36,40 %</b>	<b>33,63 %</b>
Dlouhodobé závazky	3,71 %	8,69 %	11,24 %	19,35 %
Krátkodobé závazky	40,09 %	34,25 %	25,16 %	14,28 %
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>1,24 %</b>	<b>1,00 %</b>	<b>1,13 %</b>	<b>1,00 %</b>

Vertikální analýza rozvahy zaměřená na pasiva znázorňuje že vlastní kapitál převyšuje nad cizím ve všech obdobích analýzy. V roce 2019 byl skoro vyrovnaný obnos peněžních prostředků z těchto dvou položek pasiv, v dalších letech měl ale trend růstu a zvýšil se o deset procent za tři roky. Z toho vyplývá, že míra zadluženosti podniku Poliklinika Choceň, a.s. je nižší než míra vlastního kapitálu. Výsledky běžného období hospodaření se nedostávají do záporných čísel, což svědčí o zvyšování vlastního zdroje krytí majetku.

Cizí zdroje nebo chcete-li cizí kapitál má v porovnávaném období klesající trend a v posledním období netvoří ani pětatřicet procent. Postupem analyzovaného období se zvyšují dlouhodobé závazky a ty krátkodobé mají tendenci klesat. Z toho vyplývá, že podnik má vyšší podíl závazků se splatností nad 12 měsíců. Čímž naopak musí vykazovat větší podíl závazků splatných do 12 měsíců. Do celkového objemu pasiv spadá mimo vlastní a cizí kapitál také časové rozlišení pasiv, které zahrnuje výdaje splatné v příštím období.

**Graf 2** – Přehled vývoje poměru pasiv v období 2019-2022



Z grafu 2 je patrné že na celkových pasivech se podílí vlastní kapitál, cizí zdroje a časové rozlišení pasiv. Dále je patrné že vlastní kapitál se v analyzovaném období zvyšuje a cizí kapitál má tendenci klesat.

## 4.2 Horizontální analýza rozvahy

Horizontální analýza si klade za cíl posoudit změnu vybraných ukazatelů v čase. Aby byla horizontální analýza rozvahy dostatečně přehledná byla rozdělena jako analýza vertikální na aktiva a pasiva.

**Tabulka 8** – Horizontální analýza rozvahy zaměřena na aktiva v období 2019-2022 v tis. Kč

Položka	Rok		
	2019/2020	2020/2021	2021/2022
	absolutní změna		
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>4 747</b>	<b>5 657</b>	<b>2 265</b>
<b>Aktiva stálá</b>	<b>4 464</b>	<b>316</b>	<b>915</b>
Dlouhodobý majetek nehmotný	0	0	0
Dlouhodobý majetek hmotný	4 464	316	915
Dlouhodobý majetek finanční	0	0	0
<b>Aktiva oběžná</b>	<b>1 277</b>	<b>5 780</b>	<b>-297</b>
Zásoby	152	51	-8
Dlouhodobé pohledávky	0	-63	-63
Krátkodobé pohledávky	-32	4 174	-3 832
Penežní prostředky	1 157	1 618	3 543
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>-994</b>	<b>-439</b>	<b>1657</b>

**Tabulka 9** - Horizontální analýza rozvahy zaměřena na aktiva v období 2019-2022 v %

Položka	Rok		
	2019/2020	2020/2021	2021/2022
	absolutní změna		
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>14,19 %</b>	<b>14,81 %</b>	<b>5,16 %</b>
<b>Aktiva stálá</b>	<b>17,68 %</b>	<b>1,06 %</b>	<b>3,05 %</b>
Dlouhodobý majetek nehmotný	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Dlouhodobý majetek hmotný	1783,00 %	1,07 %	3,07 %
Dlouhodobý majetek finanční	0,00 %	0,00 %	0,00 %
<b>Aktiva oběžná</b>	<b>20,16 %</b>	<b>75,95 %</b>	<b>-2,22 %</b>
Zásoby	57,58 %	12,26 %	-1,71 %
Dlouhodobé pohledávky	0,00 %	-100,00 %	0,00 %
Krátkodobé pohledávky	-0,84 %	110,22 %	-48,13 %
Peněžní prostředky	52,90 %	48,39 %	71,40 %
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>-53,04 %</b>	<b>-49,89 %</b>	<b>375,74 %</b>

Celková aktiva zaznamenala v každém analyzovaném roce nárůst. Nejvyšší nárůst byl zaznamenán v roce 2021, který se oproti roku 2019 zvýšil o 14,81 %. Aktiva stála se v meziročním srovnání o moc nezvyšovala kromě roku 2020 kdy došlo k jeho navýšení o takřka 18 %. Z horizontální analýzy je dále také patrné, že dlouhodobý majetek nehmotný a finanční zůstal po dobu analyzovaných let stejný, tedy se nesnižoval ani nezvyšoval.

Aktiva oběžná generovala v roce 2021 navýšení o necelých 76 % (tj. o 5 780 tis. Kč) oproti roku 2020, zatímco o rok později v roce 2022 tvořila v meziročním srovnání lehký propad o 2 % (tj. o 297 tis. Kč). Z pohledu krátkodobých pohledávek si nelze nevšimnout, že v roce 2021 došlo oproti roku 2020 k jeho nárůstu o 110 %. V roce 2022 tato položka ale opět zaznamenala pokles o necelých 50 % (tj. o 3 832 tis. Kč). Peněžní prostředky generovaly ve všech analyzovaných letech v meziročním srovnání nárůst, nejvyšší nárůst zaznamenal rok 2022 kdy se oproti roku 2021 zvýšil o 71 % což je konkrétně o 3 543 tis. Kč.

Zatímco se časové rozlišení aktiv, kam spadají náklady a příjmy příštích období, propadalo mezi lety 2019/2020 a 2020/2021 o cca 50 % v meziročním srovnání vytvořilo v roce 2022 nárůst oproti roku 2021 o 375 % (tj. o 1 657 tis. Kč).

**Tabulka 10** – Horizontální analýza rozvahy zaměřena na pasiva v období 2019-2022 v tis. Kč

Položka	Rok		
	2019/2020	2020/2021	2021/2022
	absolutní změna		
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>3 029</b>	<b>4 028</b>	<b>839</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>1 971</b>	<b>4 296</b>	<b>1 475</b>
Základní kapitál	0	0	0
Ážio a kapitálové fondy	0	0	0
Fondy ze zisku	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	555	1 971	4 297
Výsledek hospodaření běžného období	1 416	2 325	-2 822
<b>Cizí zdroje</b>	<b>1 088</b>	<b>-352</b>	<b>-600</b>
Dlouhodobé závazky	1 498	1 159	2 744
Krátkodobé závazky	-410	-1 511	-3 344
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>-30</b>	<b>84</b>	<b>-36</b>

**Tabulka 11** – Horizontální analýza rozvahy zaměřena na pasiva v období 2019-2022 v %

Položka	Rok		
	2019/2020	2020/2021	2021/2022
	absolutní změna		
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>12,23 %</b>	<b>14,49 %</b>	<b>2,64 %</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>14,48 %</b>	<b>27,57 %</b>	<b>7,42 %</b>
Základní kapitál	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Ážio a kapitálové fondy	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Fondy ze zisku	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Výsledek hospodaření minulých let	4,73 %	16,04 %	30,13 %
Výsledek hospodaření běžného období	255,14 %	117,96 %	-191,45 %
<b>Cizí zdroje</b>	<b>10,03 %</b>	<b>-2,95 %</b>	<b>-5,18 %</b>
Dlouhodobé závazky	163,18 %	47,97 %	76,76 %
Krátkodobé závazky	-4,13 %	-15,88 %	-41,77 %
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>-9,77 %</b>	<b>30,32 %</b>	<b>-9,97 %</b>

Z tabulky 11 lze vyčíst, že vlastní kapitál se v průběhu analyzovaného období navýšil v roce 2021 o 27, 5 % oproti roku 2020 a může se považovat za nejvyšší nárůst v období mezi lety 2019 až 2022. Základní kapitál, ážio a fondy ze zisku zůstali ve sledovaném období stejné a nevykazují tedy žádnou změnu. Základní kapitál tvoří částku 1 020 tis. Kč, ážio 198 tis. Kč, a i nadále tedy zůstává stejná částka u fondu ze zisku, konkrétně 102 tis. Kč.

Výsledek hospodaření minulých let v průběhu analýzy vzrůstal a největší nárůst o 30 % (tj. o 4 297 tis. Kč) zaznamenal v roce 2022 oproti roku 2021, čemuž pomohl vyšší výsledek hospodaření za běžné období v roce 2021, který činil 2 325 tis. Kč.

Během analyzovaných let se podniku dařilo hospodařit zejména v jeho běžném období, a proto tyto výsledky běžného období měli narůstající trend v prvních dvou letech srovnávání. V roce 2022 skončil tento výsledek v záporných číslech konkrétně o – 2 822 tis. Kč.

Cizí zdroje lze z tabulky horizontální analýzy pasiv hodnotit následovně. Cizí zdroje nejprve v roce 2020 tvořili nárůst o 10 % (tj. o 1 088 tis. Kč) proti roku 2019, což může být způsobeno tím, že ve stejném období narostli i dlouhodobé závazky o 163 % (tj. o 1498 tis. Kč). V následujících letech meziročního analyzování ale cizí zdroje klesali. Na tomto poklesu se podíleli zejména krátkodobé závazky, které měli tendenci také klesat během všech let analyzovaného období.

### 4.3 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza prováděná za pomoci poměrových ukazatelů zahrnuje ukazatele aktivity, zadluženosti, rentability a likvidity. Jak už je patrné z názvu, při této analýze dochází k vzájemnému poměrování položek vybraných v účetních výkazech.

#### 4.3.1 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity odrážejí, zda je podnik schopen efektivně nakládat se svými aktivy. Hodnota, ukazatele aktivity určující celkový obrat aktiv, která jen určena jako optimální se pohybuje kolem hodnoty 1. Hodnoty vypočtené v následující tabulce 8 jsou vypočítány pomocí vzorců (18), (19) a (20).

Tabulka 12 – Ukazatele aktivity v období 2019-2022 v tis. Kč

Ukazatel	Rok			
	2019	2020	2021	2022
<b>Obrat celkových aktiv</b>	<b>0,96</b>	<b>0,88</b>	<b>1,02</b>	<b>0,91</b>
<b>Obrat zásob</b>	<b>121,41</b>	<b>80,38</b>	<b>95,84</b>	<b>91,42</b>
<b>Lhůta splatnosti pohledávky</b>	<b>43,60</b>	<b>41,45</b>	<b>64,03</b>	<b>35,42</b>

Z tabulky 12 je patrné, že podniku se podařilo dosáhnout optimální hodnoty obratu celkových aktiv pouze v roce 2021, kdy hodnota mírně přesáhla 1. V ostatních analyzovaných letech se jí optimální hodnoty dosáhnout nepodařilo, ale jen o malou setinu jednotek. Lze tedy hodnotit, že podnik svá aktiva nevyužívá ke svému podnikání zcela efektivně.

Obrat zásob poukazuje na abnormálně vysoká čísla. Což se ale může vysvětlit tím, že podnik není primárně zaměřen na výrobu, ale specializuje se na poskytování zdravotních služeb, proto největší podíl na zásobách tvoří materiál a jen v nepatrném množství výrobky a zboží. Pokud by podnik vykazoval čísla nižší znamenalo by to, že má podnik nadbytečné zásoby, tudíž je patrné že podnik efektivně hospodaří s pořizováním materiálu v rámci zásob.

Lhůta splatnosti pohledávky má svou optimální hodnotu stanovenou na 30 dnů a poukazuje tedy na to, jak dlouho trvá zákazníkovi splatit pohledávky z obchodních vztahů. V tomto případě se Poliklinika Choceň a.s. přiblížila optimální hodnotě v roce 2022 kdy trvalo 35 dní, než byly podniku zaplacený veškeré pohledávky. V opačném případě, kdy vzrostla splatnost pohledávek na 64 dní se stala v roce předchozím, tedy v roce 2021, což byla za analyzované období nejdelší doba splatnosti pohledávek.

#### 4.3.2 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti představují situaci poukazující na podnik a jeho celkovou zadluženost. Tedy jinak řečeno, zkoumají míru užívání cizích zdrojů k financování pochůzek podniku. Hodnoty vypočítané v následující tabulce jsou vypočítány pomocí vzorců (16) a (17).

**Tabulka 13** – Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu – Equity ratio v období 2019-2022 v tis. Kč

Ukazatel	Rok			
	2019	2020	2021	2022
Vlastní kapitál	13 609	15 580	19 876	21 351
Aktiva celkem	33 457	38 204	43 881	46 126
<b>Equity ratio</b>	<b>0,406</b>	<b>0,407</b>	<b>0,452</b>	<b>0,462</b>
přepočteno v %	40,67 %	40,78 %	45,29 %	46,28 %

Z tabulky 13 je patrné, že equity ratio neboli koeficient pro samofinancování by neměl klesnout pod hodnotu 30 %. V analyzovaném období se podniku podařilo udržet tento ukazatel nad



hranicí spodní hodnoty a svědčí to tedy o tom, že podnik je soběstačný a nevykazuje vyšší míru zadlužení, než je hodnota jeho vlastního kapitálu.

**Tabulka 14** – Ukazatel zadluženosti pomocí cizích zdrojů – Debt ratio v období 2019-2022 v tis. Kč

Ukazatel	Rok			
	2019	2020	2021	2022
Cizí zdroje	10 845	11 933	11 581	10 981
Aktiva celkem	33 457	38 204	43 881	46 126
<b>Debt ratio</b>	<b>0,324</b>	<b>0,312</b>	<b>0,263</b>	<b>0,238</b>
přepočteno v %	32,41 %	31,23 %	26,39 %	23,81 %

Z tabulky 14 je patrné, že debt ratio neboli celková zadluženost vykazuje celkem nízké hodnoty svědčící o tom, že podnik k financování svých aktivit využívá zejména své vlastní zdroje. Nejnižší hodnoty dosáhl podnik v roce 2022 kdy celková zadluženost byla o třiatvaceti procent. Tato nízká zadluženost snižuje riziko věřitelů.

### 4.3.3 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability představují míru schopnosti podniku generovat výsledky hospodaření. Je všeobecně známo, že čím je míra rentability vyšší, tím se poukazuje na lepší hospodaření podniku s jeho vlastním kapitálem a majetkem.

#### Return on assets – ROA

Hodnota EBIT se skládá z nákladových úroků a výsledků hospodaření před zdaněním. Optimální hodnota není pro tento ukazatel stanovena. K výpočtu ukazatele ROA byl využit vzorec (10).

**Tabulka 15** – Return on asstes – ROA v období 2019-2022 v tis. Kč

Ukazatel	Rok			
	2019	2020	2021	2022
EBIT	934	2 711	5 575	2 237
Aktiva celkem	33 457	38 204	43 881	46 126
<b>ROA</b>	<b>0,028</b>	<b>0,071</b>	<b>0,127</b>	<b>0,048</b>
přepočteno v %	2,79 %	7,09 %	12,70 %	4,84 %

Z tabulky 15 je patrné, že v roce 2019 byla hodnota EBIT velmi nízká v porovnání s celkovými aktivy z čehož také plyne, že rentabilita netvořila ani tři procenta. V roce 2021 byl ukazatel ROA nejvyšší, čímž se zasloužil o nejvyšší obrat aktiv podniku v analyzovaném období.

#### **Return on capital employed – ROCE**

Ukazatel ROCE představuje rentabilitu dlouhodobého kapitálu. Dlouhodobý kapitál se skládá z vlastního kapitálu a dlouhodobých závazků. Pro výpočet tohoto ukazatele byl využit vzorec (11).

**Tabulka 16** – Return on capital employed – ROCE v období 2019-2022 v tis. Kč

Ukazatel	Rok			
	2019	2020	2021	2022
EBIT	934	2 711	5 575	2 237
Dlouhodobý kapitál	14 527	17 996	23 451	27 670
<b>ROCE</b>	<b>0,064</b>	<b>0,151</b>	<b>0,238</b>	<b>0,081</b>
přepočteno v %	6,43 %	15,06 %	23,77 %	8,09 %

Z tabulky 16 je patrné, že nejvyšší hodnotu ukazatele ROCE podnik dosáhl v roce 2021, kdy na 100 Kč investovaných od akcionářů vynesl 23 Kč, a to svědčí o tom, že pro podnik byl dlouhodobě investovaný kapitál výnosný. Nejnižší hodnota v analyzovaném období byla v roce 2019, kdy činila 6 Kč, což ani tak nebylo pro podnik prodělečné.

## Return on equity – ROE

Ukazatel ROE vychází z výpočtu výsledků hospodaření po zdanění (EAT) neboli čistého zisku a vlastního kapitálu. Pro výpočet tohoto ukazatele byl využit vzorec (12).

Tabulka 17 – Return on equity – ROE v období 2019-2022 v tis. Kč

Ukazatel	Rok			
	2019	2020	2021	2022
EAT	555	1 971	4 296	1 474
Vlastní kapitál	13 609	15 580	19 876	21 351
<b>ROE</b>	<b>0,041</b>	<b>0,127</b>	<b>0,216</b>	<b>0,069</b>
přepočteno v %	4,08 %	12,65 %	21,61 %	6,90 %

Tabulka 17 zobrazuje kolik dostane podnik čistého zisku z 1 Kč vloženého kapitálu. Ukazatel ROE dosáhl nevyšší hodnoty v roce 2021 jako tomu bylo i u obou předešlých ukazatelů ROCE i ROA. Podnik obdržel na 100 Kč z vloženého kapitálu necelých 22 Kč. Za analyzované období netvořila hodnota ROE záporná čísla, což svědčí o tom, že všechny finanční prostředky, které byly do podniku vloženy byly zhodnoceny.

## Return on sales – ROS

Rentabilita tržeb popisuje, jaký zisk podnik uskutečňuje, tedy jinak řečeno, měří čistý zisk podniku získaný z 1 Kč tržeb. Pro výpočet ukazatele ROS byl použit vzorec (13).

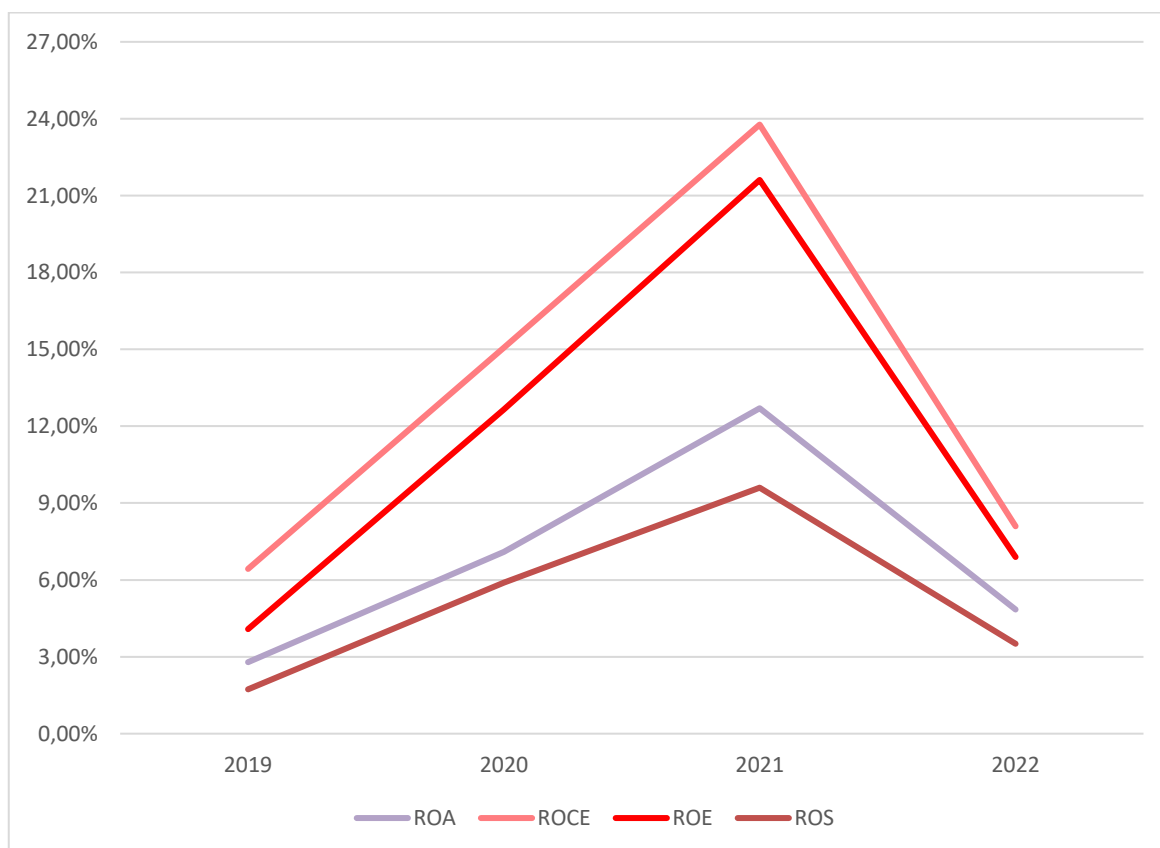
Z tabulky 18 vyplývá, že nejvyšší hodnota ukazatele ROS byla dosažena v roce 2021, a to necelých 10 Kč ze 100 Kč tržeb. Ani v jednom roce z analyzovaných dat nedosáhla hodnota ukazatele záporných hodnot, což značí prosperitu podniku.

**Tabulka 18** – Return on sales – ROS v období 2019-2022 v tis. Kč

Ukazatel	Rok			
	2019	2020	2021	2022
EAT	555	1 971	4 296	1 474
Tržby ze služeb a prodeje výrobků v	32 052	33 440	44 757	41 963
<b>ROS</b>	<b>0,017</b>	<b>0,059</b>	<b>0,096</b>	<b>0,035</b>
přepočteno v %	1,73 %	5,89 %	9,60 %	3,51 %

Ukazatele ROA, ROCE, ROE a ROS, které byly využity ke zhodnocení rentability podniku jsou v analyzovaném období mezi lety 2019 až 2022 celkem nízké, konkrétně nepřesáhly pětadvacet procent. Graf 3 zobrazuje vizuální vývoj všech ukazatelů.

**Graf 3** – Vizuální vývoj všech ukazatelů rentability v období 2019-2022



#### 4.3.4 Ukazatele likvidity

Jak je podnik schopen měnit svá oběžná aktiva na peněžní prostředky odráží ukazatel likvidity. Pokud bude podnik vykazovat nízkou míru likvidity, bude to poukazovat na neschopnost podniku platit své závazky.

##### Current ratio

Ukazatel běžné likvidity neboli current ratio znázorňuje kolikrát oběžná aktiva přesahují krátkodobé závazky podniku v rámci jednoho roku. Optimální hodnotou ukazatele je rozmezí mezi 1,5 až 2,5. V tabulce 15 byl ukazatel current ratio vypočítán pomocí vzorce (7).

Z tabulky 19 je patrné, že v prvních dvou analyzovaných letech nedosáhl podnik na hladinu optimální meze. V roce 2021 se podniku podařilo dosáhnout této optimální hodnoty a o rok později tedy v roce 2022 i hodnotu lehce přesáhnout, což poukazuje na lepší platební schopnost akciové společnosti Poliklinika Choceň, a.s.

Tabulka 19 – Ukazatel current ratio v období 2019-2022 v tis. Kč

Ukazatel	Rok			
	2019	2020	2021	2022
Oběžná aktiva	6 333	7 610	13 390	13 093
Závazky krátkodobé	9 927	9 517	8 006	4 662
<b>Current ratio</b>	<b>0,64</b>	<b>0,8</b>	<b>1,67</b>	<b>2,8</b>

##### Quick ratio

Hodnota ukazatele quick ratio neboli pohotová likvidita byla vypočtena pomocí vzorce (9). Optimální mez tohoto ukazatele se pohybuje v rozmezí od 1 do 1,5.

Z následující tabulky 20 lze vyčíst, že quick ratio se ve dvou analyzovaných letech ze všech nacházelo pod optimální mezí, jelikož oběžná aktiva tvořila menší část než krátkodobé závazky, a to tedy konkrétně v letech 2019 a 2020. V letech po zdárném nesplněném optimu měl ukazatel ale narůstající trend a dosáhl tak optimální hodnoty jak v roce 2021 tak 2022. V posledním analyzovaném období dosáhl podnik nejvyšší hodnoty pohotové likvidity a lze ho tedy hodnotit za uspokojivý.

**Tabulka 20** – Ukazatel quick ratio v období 2019-2022 v tis. Kč

Ukazatel	Rok			
	2019	2020	2021	2022
Oběžná aktiva	6 333	7 610	13 390	13 093
Zásoby	264	416	467	459
Závazky krátkodobé	9 927	9 517	8 006	4 662
<b>Quick ratio</b>	<b>0,61</b>	<b>0,76</b>	<b>1,61</b>	<b>2,71</b>

### Cash ratio

Cash ratio v překladu okamžitá likvidita by se se svou optimální mezí hodnoty měla pohybovat v rozmezí 0,2 – 0,4. K jejímu výpočtu byl použit vzorec (8) přestaven v teoretické části. Ukazatel představuje schopnost podniku ihned splácet své závazky spadající pod krátkodobou sféru.

**Tabulka 21** – Ukazatel cash ratio v období 2019-2022 v tis. Kč

Ukazatel	Rok			
	2019	2020	2021	2022
Krátkodobý majetek finanční	-	-	-	-
Peněžní prostředky	2 187	3 344	4 962	8 505
Závazky krátkodobé	9 927	9 517	8 006	4 662
<b>Cash ratio</b>	<b>0,22</b>	<b>0,35</b>	<b>0,62</b>	<b>1,82</b>

V prvních dvou letech analyzovaného období se podnik nacházel v optimálním rozmezí hodnoty okamžité likvidity. V následujících dvou letech byla hodnota dokonce i nad doporučeným rozmezím. V roce 2022 byla hodnota značně nevyšší a činila konkrétně 1,82 a to svědčí o tom, že podnik nemá problém se splácením svých krátkodobých závazků, kam spadají daňové závazky a dotace, závazky z obchodních vztahů či závazky vůči zaměstnancům. Tento

ukazatel se tedy může zhodnotit ve všech analyzovaných letech jako podnik, který je schopen splácet své závazky okamžitě.

#### **4.4 Proces finančního řízení ve ZZ**

Jedním z procesů finančního řízení je i řízení investiční, které nemá ve zdravotnických zřízeních jednoduchý průběh. Ve společnosti Poliklinika Choceň, a.s. začíná investiční řízení formulacemi strategií zaměřenými na dlouhodobé cíle a potřeby tohoto zdravotnického zařízení. Spadají sem aktivity spojené s analýzou konkurence, zhodnocení současných a budoucích potřeb pacientů. V další fázi jsou identifikovány potenciální investiční příležitosti a následně také vybrány ty, které přinesou pro podnik maximální hodnotu. K financování projektů, které přinesou určitý profit, podnik využívá nejčastěji kombinaci interních a cizích zdrojů. Během realizace projektu přistupuje podnik k jeho řízení velmi komplexně, a to se mu velice vyplácí, jelikož jsou projekty dokončovány nejen včas, ale ještě v rámci daného rozpočtu.

V rámci finančního řízení zde také musí být zmíněno to, že podnik část svých investic investuje do budoucnosti mladých zdravotníků. Tím je myšleno, že zdravotnické zařízení vytváří pracovní příležitosti pro tyto skupiny mladých nelékařských pracovníků a poskytuje jim tak možnost pohybovat se v profesionálním prostředí zkušených lékařů a zdravotnických pracovníků, kteří jim rádi předávají své know-how. Díky této možnosti mají mladí absolventi možnost rozšířit si své odborné teoretické znalosti a dovednosti v konkrétních oblastech zdravotní péče. Tato skutečnost přináší profit nejen pro absolventy, ale i pro samotný podnik, a to z pohledu zajištění kvalitní péče a navýšení pracovní síly. Také napomáhá budovat kladné pracovní vztahy, a především posiluje hodnotu samotného podniku ve společnosti. Tímto způsobem ZZ Poliklinika Choceň, a.s. přispívá k budování silné a udržitelné zdravotnické infrastruktury do budoucna a zlepšuje si tak svou prosperitu v očích pacientů a široké veřejnosti.

Dlouhodobé finanční řízení řeší především kapitálové plánování, kam spadá mimo jiné i dlouhodobý majetek, ať už hmotný či nehmotný. Z provedené vertikální analýzy je patrné, že společnost Poliklinika Choceň, a.s. zvyšovala během analyzovaných let svůj dlouhodobý hmotný majetek, což vypovídá o tom, že podnik řídí i tuto část svých aktivit a nenechává řízení volný průběh.

U podniku nebyla ani v jednom období použita metoda finanční analýzy. Proto je v rámci této diplomové práce finanční analýza provedena a může podniku posloužit jako vzorová šablona

pro to, aby si podnik alespoň jednou ročně tuto analýzu provedl a zjistil tak podstatné informace pro zachování zdravého chodu společnosti.

Podnik používá v rámci krátkodobého finančního řízení sestavování krátkodobého finančního plánu. K tomu využívá rozpočet, kdy po jeho sestavení probíhá schvalování a následné plnění aktivit spojených se řízením. Během roku poté společnost také provádí kontrolu a případnou aktualizaci spojenou se změnami v rámci plánování či pozdržení některých aktivit. S tím spojenou aktivitou je i kontrola čerpání rozpočtu, kterou podnik také provádí.

#### **4.4.1 Krátkodobý finanční plán pro podnik**

V rámci plánování tržeb je navrhováno navýšení v roce 2023 o 5 %, přičemž výkonová spotřeba zůstane zachovaná, jelikož v plánu je obsaženo i snižování nákladů na poskytované služby.

Osobní náklady jsou plánované ve stejné výši, protože podnik předpokládá, že využije plné pracovní síly svých zaměstnanců a nové přijímat nebude.

Částky zahrnující platby, daň z příjmů, odvody sociálního a zdravotního pojištění jak zaměstnance, tak i odváděné zaměstnavatelem zůstanou v rovnoměrné míře. Tedy neplánuje se jejich obrovský nárůst ani pokles.

Podnik splácí dlouhodobý úvěr, se kterým se v rámci krátkodobého plánování také počítá.

Platby spojené se zákonným pojištěním jsou naplánovány na čtvrtletní splácení a v nezměněné výši.

Ostatní platby a poplatky jsou v krátkodobém plánu zavrženy také. Podnik dále také počítá s výdaji na nákup nezbytných věcí pro zachování pohodlí a bezpečí svých zaměstnanců při práci jako je např. oblečení, ochranné pomůcky či běžné věci pro větší komfort personálu jako jsou např. lampička, věšák na kabáty nebo klimatizaci.

Jelikož jsou zdravotnická povolání regulována zákonem a podléhají neustálému vzdělávání musí podnik počítat i s platbami za školení a vzdělávací kurzy, oproti minulému období tyto finanční prostředky zůstali beze změny stejné.

V roce 2023 se počítá s investicí do nákupu nového softwaru pro správu zdravotní dokumentace.

Financování spojené s prevenčními programy jako jsou očkovací kampaně proti chřipce nebo screeningová vyšetření jsou v plánovaném období také rozvrženy se stejnou výší.



Pro zachování provozu podniku je nejdůležitější počítat s platbami za energie zahrnující elektřinu, vodu, plyn a další služby.

#### **4.4.2 Kalkulace výkonu**

Kalkulace výkonu je ve zdravotnickém sektoru považována za jeden ze základních nástrojů pro řízení. Kalkulací se tedy rozumí propočet nákladů, přínosů a s tím spojeného zisku a ceny jako vyjádření finanční veličiny za poskytnutou službu. Aby mohla být stanovena celková cena výkonu v rámci podniku, musí se nejprve projít jednotlivé body kalkulačního vzorce a uvážit jaké věci jsou potřeba do celkové ceny zahrnout. Každá kalkulace je především závislá na struktuře nákladů a způsobu přiřazování nákladů pro jednotlivý výkon kalkulace. V každém podniku se bude výsledná cena kalkulace lišit.

Podnik Poliklinika Choceň, a.s. ani tak nepoužívá pro stanovení výsledné ceny výkonu typový kalkulační vzorec, ale vzorec upravený podle potřeb organizace, který je součástí celého kalkulačního listu. V první části jsou informace o výkonu jako je název, cíl a další základní informace. Zda jsou potřeba školení k samotnému provedení výkonu. Nesmí chybět ani ceny konkurence. První hlavní složkou kalkulačního vzorce jsou náklady, které se dále ještě dělí na přímé a nepřímé. Do přímých nákladů podnik zahrnuje spotřebu materiálu, osobní náklady, opotřebení přístrojů a nástrojů. Výše osobních nákladů jsou doplňovány na základě průměrných mezd. Podskupinou nepřímých nákladů jsou režijní náklady, které zahrnují veškeré náklady na energie, opravy, malování atd. V případě, že se na výkonu podílí i jiné organizace, vyplňují se náklady těchto organizací. Nejčastěji se jedná o zdravotnické laboratoře, jelikož jsou v podniku poskytovány služby odběrového centra. Z těchto všech nákladů je stanovena nákladová cena, která se poté musí upravit na celkovou prodejní cenu výkonu.

#### **4.4.3 Strategické plánování**

Poliklinika Choceň, a.s. je složena z malého kolektivu zaměstnanců, snaží se proto tedy vycházet z individuálních zkušeností těchto odborně vzdělaných pracovníků, které jsou pro podnik velice cenné a hlavně jedinečné. Zaměstnanci jsou zejména vedeni k samostatnému provádění pracovních činností a povinností. Řízení kvality probíhá okrajově v rámci externích auditů zahrnující i servisně metrologické dodavatele a partnery. Řídící pracovník, zajišťuje a také vytváří strategii podniku, jakožto jednatel podniku. Je zde tedy provozní ředitel společnosti koordinující stěžejní procesy a tzv. realizátoři, kteří vykonávají tyto stanovené pracovní procesy za pomoci vlastních profesních dovedností a vědomostí. Společnost vítá především styl vedení zaměřený na tým a kolektiv. Proto je na řadové zaměstnance přenášena

určitá míra zodpovědnosti související se zajištěním běžného provozu ZZ. Zaměstnanci mají tedy možnost se sami rozhodovat, jednat a nést za své jednání odpovědnost. S tím je, ale spojeno vysoké očekávání od zaměstnanců na straně důvěry, přímé komunikace a reflexe v pracovním kolektivu. Pracovní dovednosti zdravotnického personálu vycházejí hlavně z podstaty poskytovaných služeb. Personál je vzděláván v rámci lékařských fakult pro studium medicíny a v bakalářské či vyšší odborné sféře zejména pro nelékařský zdravotnický personál. Dalšími obory pro zajištění chodu podniku jsou zejména provozní, a tedy IT a účetnictví. Dlouhodobým procesem, který zajišťuje pracovní výkony a na straně zaměstnance loajalitu a stabilitu vůči podniku je interní komunikace. Interní komunikace je jedním z nástrojů řízení podniku a jejím cílem je hlavně informační propojenost a vzájemné pochopení. Podnik zaujímá takový postoj, který říká, že interní komunikace je dalším důležitým krokem v rámci strategického plánování a celkové finanční situace podniku, jelikož budou-li zaměstnanci informováni a spokojeni bude nízká fluktuace personálu a tím bude podnik schopen plnit pracovní povinnosti, které má a bude se mu tak dařit i po finanční stránce. V podniku probíhá interní komunikace na platformě sociální sítě, interní linkou anebo prostřednictvím e-mailů.

Na konkurenci je potřeba brát také zřetel v ohledu strategického plánování. V okolí Polikliniky Choceň, a.s. tvoří konkurenci podniky z města vzdáleného 10 km. Hrozba ze strany substitutů je ale ve zdravotní péči mizivá. Jelikož se jedná o vysoce specializované služby, které lze jen obtížně nahradit. Pokud bude řeč o nemocných v počínajícím stadiu onemocnění přichází v úvahu využití tzv. alternativní medicíny. Ani ze strany vstupu nových konkurenčních podniků nehrozí vznik velké konkurence, jelikož o poskytování zdravotní péče rozhodují především zdravotní pojišťovny na základě uzavření smluv. Proto je vstup nových poskytovatelů do konkurenčního prostředí problematický. Podle zákona jsou u vyjednávacích sil dodavatelů uplatňovány zásady v podobě rovného zacházení, transparentnosti a zákazu diskriminace. Znamená to, že všechny projekty jsou realizovány a zadávány prostřednictvím výběrového řízení. Výjimku zde tvoří zásobování zdravotního materiálu a léčivých prostředků, kdy se dodavatelé snaží podniku nabídnout své zboží za akceptovatelnou cenu.

#### **4.4.4 Controlling**

Podnik Poliklinika Choceň, a.s. zatím nemá ve své organizační struktuře zavedený controlling, i přesto že by mohl při nejmenším přispět ke zlepšení efektivnosti procesů v rámci organizace. Jelikož se nejedná o velkou nemocnici není potřeba zavádět celé controllingové oddělení nýbrž jen jednu pozici controllera. Ve své pozici by se mohl zaměřovat především na zajišťování zdrojů finančních či lidských. Dále na stanovování strategie a propagace. V neposlední řadě by

svou pozornost mohl věnovat také právě zmiňované finanční analýze a průběžnému vyhodnocování z pohledu řízení účetnictví. Než by se tato pozice zavedla do organizační struktury, musely by se pomocí kalkulace nejprve vyčíslit náklady na obsazení této pozice a následně zvážit, jestli bude tvořit pro podnik výhodu a organizace bude mít dostatek prostředků jej financovat. Do kalkulace je potřeba zanést náklady spojené s jednorázovými financemi jako je pořízení pracovního stolu, počítače, tiskárny atd. a náklady související s pravidelnými výdaji, kam spadají zejména mzdové náklady a odvod zdravotního a sociálního pojištění. Controller by v rámci této organizace nejvíce spolupracoval s ekonomkou ZZ a byl podřízen provoznímu řediteli společnosti, kterému by vzhledem k jeho vysokému pracovnímu vytížení v současném období značně ulehčil ve smyslu předávání důležitých informací. Jelikož by controller spolupracoval zejména s ekonomickým úsekem, rozšířil by se tento úsek o dalšího pracovníka, a to by bylo z pohledu ZZ ideální. Spoluprací na tomto úseku by se tak vytvořil prostor pro intenzivnější informovanost pracovníků ve smyslu diskutování jednotlivých ukazatelů zaměřených na finanční ale i nefinanční indikátory ZZ.

## 5 DOPORUČENÍ

U společnosti Poliklinika Choceň, a.s. byla provedena analýza finančního řízení v letech 2019 až 2022, kde byla zjištěna případná místa pro zlepšení, ale i naopak místa, kde si podnik vedl dobře.

Z hlediska výsledků hospodaření si podnik ani v jednom roce ze sledovaného období nevytvářel záporné hodnoty hospodaření a to znamená, že výnosy převažovaly nad náklady a podnik tedy nevykazoval žádnou ztrátu. Nejvíce se podniku z hlediska hospodaření běžného období dařilo v roce 2021. Společnost používá k financování zejména svůj vlastní kapitál a jeho samofinancování, které bylo vypočteno pomocí hodnoty rentability vlastního kapitálu říká, že hodnota ani v jednom roce neklesla pod 30 %. Podnik tedy nedisponuje větší mírou zadlužení, než je jeho vlastní kapitál. Souhrnně lze tedy podnik zhodnotit jako stabilní.

Obrat aktiv nebyl v rámci finančního analyzování zhodnocen zcela pozitivně, jelikož se nepohybuje v optimální mezi hodnot. Podnik nakládal se svými aktivy nejefektivněji pouze v roce 2021, kdy lehce přesáhl hodnotu 1. V ostatních letech se hodnoty pohybují pod optimální mezí. Obrat zásob vykazuje poměrně vysoké hodnoty, a ukazuje to na fakt, že podnik nemá nadbytečné zásoby. Ve zdravotnickém sektoru je tento jev zcela pochopitelný, jelikož primárním zájmem podnikání není výrobní činnost, která je spojována s vyšší potřebou zásob, pro případné zachování kontinuity takové výroby, ale poskytování služeb, která ani tak nepotřebují vytvářet zásoby jako mít dostatek lidského zdroje. Lhůta splatnosti pohledávek je u podniku Poliklinika Choceň, a.s. vysoká. Nejvyšší hodnotou disponovala v roce 2021, kdy trvalo odběratelům přes dva měsíce, než zaplatili své pohledávky vůči společnosti. Jednou z možností, jak problém vyřešit, by bylo včasnější připomínání se o tyto nezaplacené pohledávky ve spojení s nějakými sankcemi z prodlení.

Z analýzy zadluženosti bylo zjištěno, že podnik ve sledovaném období zvyšoval svůj podíl vlastního kapitálu, a tudíž pro financování svých činností využíval zejména tohoto kapitálu než cizích zdrojů. Cizí zdroje tvořili v roce 2022 ani celých 25 %, což znamená, že ostatní podíl na celkovém majetku tvořil vlastní kapitál.

Ukazatele likvidity poukazují na to, že podnik v prvních dvou letech analýzy nebyl úplně ukázkovým z pohledu běžné likvidity. Podniku se ale poté podařilo svou likviditu zlepšit, a dokonce ukazatele okamžité likvidity dostat na takovou hodnotu, která svědčila o tom, že podnik je schopen své závazky splácet okamžitě.

ROA podniku Poliklinika Choceň, a.s. vykazuje svou nejvyšší hodnotu v roce 2021, což svědčí o největším obratu svých aktiv za sledované období. Ačkoliv tato hodnota netvořila v jiných letech ani 10 %, otevírá se zde možnost poukázat na prostor pro zlepšení, kdy by se podnik měl zaměřit na zvýšení rentability svých aktiv. Řešením, jak zvýšit zmiňovanou rentabilitu by mohlo být snížení nákladů, čímž by se zvýšily zisky. Konkrétním doporučením by pak mohlo být např. to, že by se společnost mohla zaměřit na snížení nákladů na spotřebu energií či vyjednání lepších cenových podmínek za poskytované služby. Return on equity, nabral svou nejvyšší vypočítanou hodnotu také v roce 2021, jako jeho předešlý ukazatel rentability aktiv. Rok 2021 byl pro ukazatele rentability tím nejlepším možným, jelikož i rentabilita tržeb byla v tomto roce velice uspokojivá za celé sledované období. U rentability tržeb je všeobecně známo, že čím vyšší je jeho výsledná hodnota, tím vzniká lepší situace pro podnik. Závěrem lze u těchto ukazatelů shrnout, že z analyzovaného období netvořil žádný ukazatel záporná čísla, což svědčí o tom, že všechny finanční prostředky získané v rámci podniku byly zhodnoceny.

Pro shrnutí zde budou uvedeny ukazatele, které byly zhodnoceny jako nejvíce problémové. A těmi byly: vysoká lhůta splatnosti pohledávek v roce 2021; nízké hodnoty ukazatele aktivity spojeného s obratem aktiv a nízká hodnota ROA.

Společnost by se měla zaměřit zejména na vysokou lhůtu splatnosti pohledávek. V tomto případě by mohla podniknout kroky vedoucí k zavedení sankcí z prodlení anebo se alespoň připomínat dříve o splacení pohledávek od odběratelů. Dalším doporučením v rámci zhodnocení celkového finančního zdraví se jeví možnost zvýšit svou rentabilitu obratu aktiv. Toho by mohl podnik dosáhnout tím, že se pokusí zvýšit své tržby např. nabídkou nové služby, která by přilákala více pacientů. V roce 2015 došlo k navýšení základního kapitálu, díky kterému došlo ke snížení zadluženosti podniku, a to může být hodnoceno jako velice pozitivní. Poliklinika Choceň, a.s. by se proto i nadále měla držet své iniciativy zvyšovat svůj vlastní kapitál, jelikož to může být považováno za silnou stránkou společnosti.

V rámci finančního řízení realizovaného podnikem Poliklinika Choceň, a.s. zde musí být vyzdvihnuta věc, kterou autorka práce hodnotí jako velice pozitivní a tou je investování části svých finančních prostředků do budoucnosti mladých zdravotníků. Tato činnost je projevem respektu a vzájemné potřeby se navzájem. Tím je myšleno, že podnik poskytne absolventovi profesionální zázemí, kde si může tento mladý pracovník utříbit své odborné teoretické znalosti a podnik si na oplátku může z absolventa vytvořit pracovní sílu, která bude už od počátku své

profesní kariéry naučena na jejich prostředí a přinese tak podniku benefit ve formě flexibility a nízké fluktuace.

Krátkodobý finanční plán zahrnuje veškeré možné aktivity spojené s financováním v rámci celého podniku. Tedy zahrnuje všechny splatné finanční závazky přes osobní náklady na poplacení všech pracovních sil, platby spojené s daněmi, vzdělávacími kurzy, splátky za dlouhodobý úvěr až po finanční prostředky zachovávající pohodlí vlastních zaměstnanců a je tedy dle zhodnocení autorky dostačující. Položka, která by mohla být zahrnuta v rámci krátkodobého finančního plánu je investice do vědy a výzkumu. Jelikož se ale jedná o malou společnost, je zcela pochopitelné, že Poliklinika Choceň, a.s. přenechává tuto činnost větším společnostem, které mají přívětivější podmínky po uskutečnění výzkumného šetření v medicínské oblasti a mohou i využívat nejmodernější technologie financované státními prostředky.

Proces strategického plánování přináší ZZ hodnotu v podobě lepšího porozumění situace na trhu, konkurence a interních schopností. Zároveň umožňuje podniku stanovit takové cíle, které budou v souladu s jeho dlouhodobými potřebami a zajistí tak možný dlouhodobý úspěch společnosti. Na základě poznatků bylo strategické plánování v rámci podniku vyhodnoceno jako zcela efektivní. Podnik plánuje své strategie na základě potřeb pacientů i svých zaměstnanců a snaží se díky ní udržet svou konkurenceschopnost. Do svého zařízení přijímá pouze odborné pracovníky s požadovaným vzděláním, kterým poskytuje pracovní příležitosti a na oplátku od nich očekává důvěru a přímou komunikaci. Prostřednictvím výběrových řízení si podnik udržuje s dodavateli kladné vztahy a předchází tak diskriminaci vůči ostatním. Jediným prostorem pro možné zlepšení se jeví doporučení vyměnit v rámci interní komunikace používání sociální sítě za privátní komunikační software.

Vzhledem k tomu, že v organizaci není žádným způsobem řešen controlling je jedním z dalších možných doporučení právě zavedení pozice controllera. Jelikož se controlling v rámci operativního řízení soustředí na budoucí období jednoho až tří let, mohl by převážně optimalizovat krátkodobé cíle a zefektivnit tak chod celého ZZ zásluhou svých cenných rad zaměřených především na řízení. Samozřejmě by se jednalo zvláště o interní prostředí nežli externí. Cotroller by měl být pro podnik někým, kdo bude schopný formulovat veškeré informace o vývoji všech možných ekonomických i neekonomických indikátorů s přihlédnutím k budoucím predikcím.

## 6 ZÁVĚR

Diplomová práce si kladla za cíl provést analýzu finančního řízení ve vybraném zdravotnickém zařízení nesoucí název Poliklinika Choceň, a.s. Finanční prosperita byla posuzována v letech 2019 až 2022. V rámci této práce byly využity účetní výkazy s propojením odborné literatury, které poskytly základní podklady pro zpracování analýzy finančního řízení. Mezi hlavní obsah se řadilo vyhodnocení finančního zdraví a porovnání vypočtených ukazatelů s obecně doporučovanými optimálními hodnotami.

Diplomová práce byla rozdělena do tří stěžejních částí. První část popisovala financování zdravotní péče v ČR. Tedy odkud pochází zdroje pro jeho financování, jak se samotný proces úhrad stanovuje a poté se zaměřila na konkrétní mechanismy úhrad zdravotní péče, které jsou specifické pro ambulantní a lůžkovou část. Druhá část se zaměřila na finanční řízení v oblasti zdravotnictví, kde se nejprve krátce zabývala neziskovými organizacemi a jeho řízením zaměřeným na municipální společnosti a poté charakterizovala proces finančního řízení u ziskových organizací.

Ve třetí a nejdůležitější části této diplomové práce byla představena společnost Poliklinika Choceň, a.s., u které byla provedena analýza finančního řízení ve spojení s nástrojem finanční analýzy. Nejprve byla sestavena finanční analýza, která zahrnovala vertikální a horizontální analýzu rozvahy podniku. Dále byla pomocí poměrových ukazatelů spočítána likvidita a rentabilita podniku. Dalším poměrovým ukazatelem byla stanovena aktivita, která se zaměřovala na celkový obrat aktiv, zásob a lhůtu splatnosti pohledávek. Poslední poměrový ukazatel posoudil, jak je na tom podnik se zadlužeností. Jelikož práce nese název analýza finančního řízení ve vybraném zdravotnickém zařízení byl také popsán proces tohoto řízení ve zmiňovaném podniku.

Závěrečná neboli diskuzní část byla věnována vymezení případných doporučení, která se týkala zejména snížení lhůty splatnosti pohledávek a zvýšení rentability svých aktiv. Z pohledu finančního řízení bylo doporučeno zavedení nové pozice controllera.

## 7 POUŽITÁ LITERATURA

CORITAROVÁ, Lucie. *Úhrada zdravotních služeb*. [online]. Olomouc, 2021 [cit. 2024-02-20]. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Právnická fakulta. Vedoucí práce JUDr. Gabriela Halířová, Ph.D. Dostupné z: [https://theses.cz/id/5sxacy/DP\\_Lucie\\_Coritarova\\_Uhrada\\_zdravotnich\\_sluzeb\\_2021.pdf](https://theses.cz/id/5sxacy/DP_Lucie_Coritarova_Uhrada_zdravotnich_sluzeb_2021.pdf)

ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku*. Prosperita firmy. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0194-8.

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.

KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTÉS. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. 2.vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0680-6.

KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9778-2.

KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3075-2.

MZČR. *Fondy zdravotních pojišťoven*. *Mzcr.cz* [online]. 2020. [cit. 2024-02-21]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/fondy-zdravotnich-pojistoven/>

MZČR. *Organizace v přímé působnosti ministerstva zdravotnictví*. *MZCR* [online]. 2023 [cit. 2024-03-12]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/organizace-v-prime-pusobnosti-ministerstva-zdravotnictvi/>

MZČR. *Úhradová vyhláška 2024*. *Mzcr.cz* [online]. 2024. [cit. 2024-02-21] Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/wp-content/uploads/2023/11/Uhradova-vyhlaska-2024.pdf>

MZČR. *Zdravotně pojistný plán*. *Mzcr.cz* [online]. 2020. [cit. 2024-02-21]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/zdravotne-pojistny-plan/>

MZČR. *Zdravotní pojišťovny*. *Mzcr.cz* [online]. 2018. [cit. 2024-02-21]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/zdravotni-pojistovny-2/>



Národní rozpočtová rada. Vše o veřejných financích. *Rozpočtová rada* [online]. 2023 [cit. 2024-03-29]. Dostupné z: <https://www.rozpocctovarada.cz/o-verejnych-financich/vse-o-verejnych-financich/>

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-2117-5.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-3124-2.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.

ŠEBESTÍKOVÁ, Viola. *Účetní operace kapitálových společností: daňové a právní souvislosti*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4018-8.

The knowledge academy. 10 Essential Principles of Financial Management. *The knowledge academy* [online]. 2023 [cit. 2024-03-11]. Dostupné z: <https://www.theknowledgeacademy.com/blog/principles-of-financial-management/>

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-1701-7.

VZP. Dohadovací řízení. *Vzp.cz* [online]. 2023. [cit. 2024-02-21]. Dostupné z: <https://www.vzp.cz/poskytovatele/dohodovaci-rizeni>

Zákon č. 48/1997 Sb., Zákon o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1997, částka 73. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-48>

ZEDNÍČEK Jan. Běžná likvidita (current ratio) ve finanční analýze, vzorec, definice. *Janzednicek* [online]. 2023 [cit. 2024-03-21]. Dostupné z: <https://janzednicek.cz/bezna-likvidita-current-ratio-ve-financni-analyze/>

ZEDNÍČEK Jan. Okamžitá likvidita – definice, vzorce a výpočet. *Janzednicek* [online]. 2023 [cit. 2024-03-21]. Dostupné z: <https://janzednicek.cz/okamzita-likvidita-definice-vzorec-a-vypocet/>

ZEDNÍČEK Jan. Pohotová likvidita – definice, vzorce a výpočet. *Janzednicek* [online]. 2023 [cit. 2024-03-21]. Dostupné z: <https://janzednicek.cz/pohotova-likvidita-definice-vzorec-a-vypocet/>

ZLÁMAL, Jaroslav a BELLOVÁ, Jana. *Ekonomika zdravotnictví*. Vyd. 2., upr. Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2013. ISBN 978-80-7013-551-8.

## **8 PŘÍLOHY**

Příloha A – *Účetní výkazy sloužící k provedení analýzy za rok 2019*

Příloha B – *Účetní výkazy sloužící k provedení analýzy za rok 2020*

Příloha C – *Účetní výkazy sloužící k provedení analýzy za rok 2021*

Příloha D – *Účetní výkazy sloužící k provedení analýzy za rok 2022*

Příloha A – Účetní výkazy sloužící k provedení analýzy za rok 2019

**ROZVAHA**  
**ve zkráceném rozsahu**  
**(malá účetní jednotka)**

**ke dni 31.12.2019**

( v celých tisících Kč )

Rok	Měsíc	IČ
2019		25915495

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A. až D.	1	33 457	8 098	24 761	23 403
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Stálá aktiva Součet B.I. až B.III.	3	25 250	8 098	16 554	14 455
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	113	113		
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5	25 037	8 583	16 454	14 355
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	6	100		100	100
C.	Oběžná aktiva Součet C.I. až C.IV.	7	6 333		6 333	7 543
C.I.	Zásoby	8	264		264	247
C.II.	Pohledávky Součet II.1. až II.3.	9	3 882		3 882	3 930
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	10	63		63	63
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	11	3 819		3 819	3 867
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv	29				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	12				
C.IV.	Peněžní prostředky	13	2 187		2 187	3 306
D.	Časové rozlišení aktiv	14	1 874		1 874	1 405

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	Součet A. až D. 15	24 761	23 403
A.	Vlastní kapitál	Součet A.I. až A.VI. 16	13 609	13 055
A.I.	Základní kapitál	17	1 020	1 020
A.II.	Ažio a kapitálové fondy	18	198	198
A.III.	Fondy ze zisku	19	102	102
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	20	11 734	11 344
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	555	391
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	22		
B. + C.	Cizí zdroje	Součet B. + C. 23	10 845	9 962
B.	Rezervy	24		
C.	Závazky	Součet C.I. až C.III. 25	10 845	9 962
C.I.	Dlouhodobé závazky	26	918	1 385
C.II.	Krátkodobé závazky	27	9 927	8 577
C.III.	Časové rozlišení pasiv	30		
D.	Časové rozlišení pasiv	28	307	386

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2019  
( v celých tisících Kč )

Rok	Měsíc	IČ
2019		25915495

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Poliklinika Choceň, a. s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště

Smetanova 830  
Choceň  
565 01

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	32 052	28 295
II.	Tržby za prodej zboží	2	35	16
A.	Výkonová spotřeba	Součet A.1. až A.3. 3	13 270	12 486
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	26	16
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	5	2 035	2 075
A. 3.	Služby	6	11 209	10 395
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7		
C.	Aktivace (-)	8	-108	-87
D.	Osobní náklady	Součet D.1. až D.2. 9	16 612	13 802
D. 1.	Mzdové náklady	10	12 369	10 212
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	4 243	3 590
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	3 862	3 193
D. 2.2.	Ostatní náklady	13	381	397
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	Součet E.1. až E.3. 14	1 213	1 307
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	1 213	1 307
E. 1.1.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	1 213	1 307
E. 1.2.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy	Součet III.1. až III.3. 20	120	30
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	28	
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22	92	30
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23		
F.	Ostatní provozní náklady	Součet F.1. až F.5. 24	275	203
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
F. 2.	Prodaný materiál	26	78	
F. 3.	Daně a poplatky	27	16	9
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	181	194
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	I. + II. - A. - B. - C. - D. - E. + III. - F. 30	945	630

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	Součet IV.1. až IV.2.	31	
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		32	
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů		33	
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		34	
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	Součet V.1. až V.2.	35	
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		36	
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		37	
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		38	
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	Součet VI.1. až VI.2.	39	55
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		40	55
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		41	
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		42	
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	Součet J.1. až J.2.	43	276
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba		44	
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		45	276
VII.	Ostatní finanční výnosy		46	
K.	Ostatní finanční náklady		47	66
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) IV. - G. + V. - H. + VI. - I. - J. + VII. - K.		48	-287
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) * (f. 30) + * (f. 48)		49	658
L.	Daň z příjmů	Součet L.1. až L.2.	50	103
L. 1.	Daň z příjmů splatná		51	117
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)		52	-14
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) ** (f. 49) - L.		53	555
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		54	
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) *** (f. 53) - M.		55	555
*	Čistý obrát za účetní období I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.		56	32 262
				28 396

Sestaveno dne: 14.08.2020		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky a. s.	Předmět podnikání Provoz nestátního zdravotnického zařízení	Pozn.:

Příloha 2 – Účetní výkazy sloužící k provedení analýzy za rok 2020

**ROZVAHA**  
ve zkráceném rozsahu  
(malá účetní jednotka)

ke dni 31.12.2020  
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2020		25915495

Označení a	AKTIVA b	čís. řad. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A. až D.	1	38 204	10 414	27 790	24 761
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Stálá aktiva Součet B.I. až B.III.	3	29 714	10 414	19 300	16 554
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	113	113		0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5	29 501	10 301	19 200	16 454
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	6	100		100	100
C.	Oběžná aktiva Součet C.I. až C.IV.	7	7 610		7 610	6 333
C.I.	Zásoby	8	416		416	264
C.II.	Pohledávky Součet II.1. až II.3.	9	3 850		3 850	3 882
C.II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	10	63		63	63
C.II. 2.	Krátkodobé pohledávky	11	3 787		3 787	3 819
C.II. 3.	Časové rozlišení aktiv	29				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	12				
C.IV.	Peněžní prostředky	13	3 344		3 344	2 187
D.	Časové rozlišení aktiv	14	880		880	1 874



Označení	PASIVA		čís. řad.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b		c	5	6
	PASIVA CELKEM	Součet A. až D.	15	27 790	24 761
A.	Vlastní kapitál	Součet A.I. až A.VI.	16	15 580	13 609
A.I.	Základní kapitál		17	1 020	1 020
A.II.	Ážio a kapitálové fondy		18	198	198
A.III.	Fondy ze zisku		19	102	102
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)		20	12 289	11 734
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)		21	1 971	555
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)		22		
B. + C.	Cizí zdroje	Součet B. + C.	23	11 933	10 845
B.	Rezervy		24		
C.	Závazky	Součet C.I. až C.III.	25	11 933	10 845
C.I.	Dlouhodobé závazky		26	2 416	918
C.II.	Krátkodobé závazky		27	9 517	9 927
C.III.	Časové rozlišení pasiv		30		
D.	Časové rozlišení pasiv		28	277	307

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém  
členění podle Přílohy č. 2  
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí  
účetní závěrku současně  
s doručením daňového přiznání  
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu  
úřadu

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2020  
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2020		25915495

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Poliklinika Choceň, a. s. akciová  
společnost

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání, liší-li se od bydliště

Smetanova 830  
Choceň  
505 01

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	33 440	32 052
II.	Tržby za prodej zboží	2	25	35
A.	Výkonová spotřeba <span style="float:right">Součet A.1. až A.3.</span>	3	12 542	13 270
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	18	26
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	5	2 031	2 035
A. 3.	Služby	6	10 493	11 209
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7		
C.	Aktivace (-)	8	-73	-108
D.	Osobní náklady <span style="float:right">Součet D.1. až D.2.</span>	9	16 458	16 612
D. 1.	Mzdové náklady	10	12 260	12 369
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	4 198	4 243
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	3 837	3 862
D. 2.2.	Ostatní náklady	13	361	381
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti <span style="float:right">Součet E.1. až E.3.</span>	14	1 718	1 213
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	1 718	1 213
E. 1.1.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16	1 718	1 213
E. 1.2.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	17		
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy <span style="float:right">Součet III.1. až III.3.</span>	20	172	120
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	10	28
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22	86	92
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	76	
F.	Ostatní provozní náklady <span style="float:right">Součet F.1. až F.5.</span>	24	292	275
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
F. 2.	Prodáváný materiál	26	75	78
F. 3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	7	16
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	210	181
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) <span style="float:right">I. + II. - A. - B. - C. - D. - E. + III. - F.</span>	30	2 700	945

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	Součet IV.1. až IV.2.	31	
IV. 1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba		32	
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů		33	
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		34	
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	Součet V.1. až V.2.	35	
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku – ovládaná nebo ovládající osoba		36	
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		37	
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		38	
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	Součet VI.1. až VI.2.	39	51
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba		40	51
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		41	
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		42	
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	Součet J.1. až J.2.	43	305
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba		44	
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		45	305
VII.	Ostatní finanční výnosy		46	3
K.	Ostatní finanční náklady		47	43
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	IV. - G. + V. - H. + VI. - I. - J. + VII. - K.	48	-294
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	* (ř. 30) + * (ř. 48)	49	2 408
L.	Daň z příjmů	Součet L.1. až L.2.	50	435
L. 1.	Daň z příjmů splatná		51	289
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)		52	146
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	** (ř. 49) - L.	53	1 971
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		54	
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	** (ř. 53) - M.	55	1 971
*	Čistý obrát za účetní období	I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	33 691
				32 262

Sestaveno dne: 30.06.2021		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou:
Právní forma účetní jednotky: akciová společnost	Předmět podnikání: Provoz nestátního zdravotnického zařízení	Pozn.:

Příloha C – Účetní výkazy sloužící k provedení analýzy za rok 2021

**ROZVAHA**  
v plném rozsahu

ke dni 31.12.2021  
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2021		25915495

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A. až D.	1	43 861	12 043	31 818	27 790
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Stálá aktiva Součet B.I. až B.III.	3	30 030	12 043	17 987	19 300
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.5.	4	113	113		
B.I.1.	Nehmotné výsledky vývoje	5				
B.I.2.	Ocenitelná práva	6	113	113		
B.I.2.1.	Software	7	113	113		
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	8				
B.I.3.	Goodwill	9				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10				
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek a nedokončený dl. nehmotný majetek	11				
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.5.	14	29 817	11 930	17 887	19 200
B.II.1.	Pozemky a stavby	15	19 041	3 888	15 155	15 643
B.II.1.1.	Pozemky	16	1 145		1 145	1 145
B.II.1.2.	Stavby	17	17 896	3 888	14 010	14 498
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	10 722	8 044	2 678	3 503
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20				
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	21				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23				
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek a nedokončený dl. hmotný majetek	24	54		54	54
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	54		54	54
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	27	100		100	100
B.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	28	100		100	100
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	29				
B.III.3.	Podíly – podstatný vliv	30				

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	31				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry – ostatní	33				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36				
C.	Oběžná aktiva                      Součet C.I. až C.IV.	37	13 390		13 390	7 610
C.I.	Zásoby                                      Součet I.1. až I.5.	38	467		467	416
C.I.1.	Materiál	39	448		448	397
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	40				
C.I.3.	Výrobky a zboží	41	19		19	19
C.I.3.1.	Výrobky	42				
C.I.3.2.	Zboží	43	19		19	19
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45				
C.II.	Pohledávky                                      Součet II.1. až II.3.	46	7 961		7 961	3 850
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	47				
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48				
C.II.1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	49				
C.II.1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	50				
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	51				
C.II.1.5.	Pohledávky – ostatní	52				
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společnosti	53				
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54				
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	55				
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	56				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	57	7 961		7 961	3 850
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	2 965		2 965	2 470
C.II.2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	59				
C.II.2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	60				
C.II.2.4.	Pohledávky – ostatní	61	4 996		4 996	1 380
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společnosti	62				
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63				
C.II.2.4.3.	Stát – daňové pohledávky	64				3
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	29		29	29
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	66	4		4	5
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	67	4 963		4 963	1 343
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv	144				

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.II.3.1.	Náklady příštích období	145				
C.II.3.2.	Komplexní náklady příštích období	146				
C.II.3.3.	Příjmy příštích období	147				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek Součet III.1. až III.2.	68				
C.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	69				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	70				
C.IV.	Peněžní prostředky Součet IV.1. až IV.2.	71	4 962		4 962	3 344
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	72	235		235	170
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	73	4 727		4 727	3 174
D.	Časové rozlišení aktiv Součet D.1. až D.3.	74	441		441	880
D.1.	Náklady příštích období	75	13		13	9
D.2.	Komplexní náklady příštích období	76				
D.3.	Příjmy příštích období	77	428		428	871

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6	
	PASIVA CELKEM	Součet A. až D.	78	31 818	27 790
A.	Vlastní kapitál	Součet A.I. až A.VI.	79	19 876	15 580
A.I.	Základní kapitál	Součet I.1. až I.3.	80	1 020	1 020
A.I.1.	Základní kapitál		81	1 020	1 020
A.I.2.	Vlastní podíly (-)		82		
A.I.3.	Změny základního kapitálu		83		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	Součet II.1. až II.2.	84	198	198
A.II.1.	Ážio		85		
A.II.2.	Kapitálové fondy		86	198	198
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy		87	198	198
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		88		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		89		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		90		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		91		
A.III.	Fondy ze zisku	Součet III.1. až III.2.	92	102	102
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy		93	102	102
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy		94		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	Součet IV.1. až IV.2.	95	14 260	12 289
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)		96	14 260	12 289
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		98		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)		99	4 296	1 971
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)		100		
B. + C.	Cizí zdroje	Součet B. + C.	101	11 581	11 933
B.	Rezervy	Součet B.1. až B.4.	102		
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		103		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů		104		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		105		
B.4.	Ostatní rezervy		106		

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
C.	Závazky Součet C.I. až C.III.	107	11 581	11 933
C.I.	Dlouhodobé závazky Součet I.1. až I.9.	108	3 575	4 965
C.I.1.	Vydané dluhopisy	109		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	110		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	111		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	112	1 839	2 549
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	114		
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115		
C.I.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	116		
C.I.7.	Závazky – podstatný vliv	117		
C.I.8.	Odložený daňový závazek	118	271	175
C.I.9.	Závazky – ostatní	119	1 465	2 241
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	120		
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	121		
C.I.9.3.	Jiné závazky	122	1 465	2 241
C.II.	Krátkodobé závazky Součet II.1. až II.8.	123	8 006	6 968
C.II.1.	Vydané dluhopisy	124		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	125		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	126		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	127	2 700	3 000
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128		
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	129	1 941	1 531
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130		
C.II.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	131		
C.II.7.	Závazky – podstatný vliv	132		
C.II.8.	Závazky ostatní	133	3 365	2 437
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	134		
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	135		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	1 067	781
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	510	459
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	138	819	358
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	139	156	34
C.II.8.7.	Jiné závazky	140	813	805



Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
C.III.	Časové rozlišení pasiv Součet III.1. až III.2.	148		
C.III.1.	Výdaje příštích období	149		
C.III.2.	Výnosy příštích období	150		
D.	Časové rozlišení pasiv Součet D.1. až D.2.	141	381	277
D.1.	Výdaje příštích období	142	381	277
D.2.	Výnosy příštích období	143		

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2021  
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2021		25915495

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Poliklinika Choceň, a. s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání, liší-li se od bydliště

Smetanova 830  
Choceň  
565 01

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	44 757	33 440
II.	Tržby za prodej zboží	2	32	25
A.	Výkonová spotřeba <span style="float:right">Součet A.1. až A.3.</span>	3	16 006	12 542
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	21	18
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	5	4 017	2 031
A. 3.	Služby	6	11 968	10 493
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7		
C.	Aktivace (-)	8		-73
D.	Osobní náklady <span style="float:right">Součet D.1. až D.2.</span>	9	23 496	16 458
D. 1.	Mzdové náklady	10	17 569	12 260
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	5 927	4 198
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	5 240	3 837
D. 2.2.	Ostatní náklady	13	687	361
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti <span style="float:right">Součet E.1. až E.3.</span>	14	1 629	1 718
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	1 629	1 718
E. 1.1.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16	1 629	1 718
E. 1.2.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	17		
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy <span style="float:right">Součet III.1. až III.3.</span>	20	2 748	172
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21		10
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22	154	86
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	2 594	76
F.	Ostatní provozní náklady <span style="float:right">Součet F.1. až F.5.</span>	24	346	292
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
F. 2.	Prodaný materiál	26	115	75
F. 3.	Daně a poplatky	27	6	7
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	225	210
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) <span style="float:right">I. + II. - A. - B. - C. - D. - E. + III. - F.</span>	30	6 060	2 700

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	Součet IV.1. až IV.2.	31	
IV. 1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba		32	
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů		33	
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		34	
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	Součet V.1. až V.2.	35	
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku – ovládaná nebo ovládající osoba		36	
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		37	
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		38	
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	Součet VI.1. až VI.2.	39	60
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba		40	60
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		41	
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		42	
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	Součet J.1. až J.2.	43	294
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba		44	
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		45	294
VII.	Ostatní finanční výnosy		46	3
K.	Ostatní finanční náklady		47	545
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	IV. - G. + V. - H. + VI. - I. - J. + VII. - K.	48	-779
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	* (ř. 30) + * (ř. 48)	49	5 281
L.	Daň z příjmů	Součet L.1. až L.2.	50	985
L. 1.	Daň z příjmů splatná		51	889
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)		52	96
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	** (ř. 49) - L.	53	4 296
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		54	
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	** (ř. 53) - M.	55	4 296
*	Cistý obrát za účetní období	I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	47 597
				33 691

Sestaveno dne: 25.06.2022		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky a. s.	Předmět podnikání Provoz nestátního zdravotnického zařízení	Pozn.:

Příloha D – Účetní výkazy sloužící k provedení analýzy za rok 2022

Rozvaha podle Přílohy č. 1  
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

**ROZVAHA**  
**v plném rozsahu**

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Poliklinika Choceň, a. s.

Účetní jednotka doručí  
účetní závěrku současně  
s doručením daňového přiznání  
za daň z příjmů

**ke dni 31.12.2022**  
(v celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání, liší-li se od bydliště

Smetanova 830  
Choceň  
565 01

1 x příslušnému finančnímu  
úřadu

Rok	Měsíc	IČ
2022		25915495

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A. až D.	1	46 126	13 469	32 657	31 876
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Stálá aktiva Součet B.I. až B.III.	3	30 945	13 469	17 476	17 987
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.5.	4	113	113		
B.I.1.	Nehmotné výsledky vývoje	5				
B.I.2.	Ocenitelná práva	6	113	113		
B.I.2.1.	Software	7	113	113		
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	8				
B.I.3.	Goodwill	9				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10				
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek a nedokončený dl. nehmotný majetek	11				
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.5.	14	30 732	13 356	17 376	17 887
B.II.1.	Pozemky a stavby	15	19 834	4 508	15 326	15 155
B.II.1.1.	Pozemky	16	1 145		1 145	1 145
B.II.1.2.	Stavby	17	18 689	4 508	14 181	14 010
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	10 898	8 848	2 050	2 678
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20				
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	21				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23				
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek a nedokončený dl. hmotný majetek	24				54
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25				54
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	27	100		100	100
B.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	28	100		100	100
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	29				
B.III.3.	Podíly – podstatný vliv	30				

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	31				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry – ostatní	33				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36				
C.	Oběžná aktiva <span style="float:right">Součet C.I. až C.IV.</span>	37	13 093		13 093	13 448
C.I.	Zásoby <span style="float:right">Součet I.1. až I.5.</span>	38	459		459	525
C.I.1.	Materiál	39	436		436	505
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	40				
C.I.3.	Výrobky a zboží	41	23		23	20
C.I.3.1.	Výrobky	42				
C.I.3.2.	Zboží	43	23		23	20
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45				
C.II.	Pohledávky <span style="float:right">Součet II.1. až II.3.</span>	46	4 129		4 129	7 961
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	47				
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48				
C.II.1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	49				
C.II.1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	50				
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	51				
C.II.1.5.	Pohledávky – ostatní	52				
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	53				
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54				
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	55				
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	56				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	57	4 129		4 129	7 961
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	2 825		2 825	2 965
C.II.2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	59				
C.II.2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	60				
C.II.2.4.	Pohledávky – ostatní	61	1 304		1 304	4 996
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	62				
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63				
C.II.2.4.3.	Stát – daňové pohledávky	64	221		221	
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	46		46	29
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	66	35		35	4
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	67	1 002		1 002	4 963
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv	144				

Označení a	AKTIVA b	čís. řad. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.II.3.1.	Náklady příštích období	145				
C.II.3.2.	Komplexní náklady příštích období	146				
C.II.3.3.	Příjmy příštích období	147				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek Součet III.1. až III.2.	68				
C.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	69				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	70				
C.IV.	Peněžní prostředky Součet IV.1. až IV.2.	71	8 505		8 505	4 962
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	72	182		182	235
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	73	8 323		8 323	4 727
D.	Časové rozlišení aktiv Součet D.1. až D.3.	74	2 088		2 088	441
D.1.	Náklady příštích období	75	14		14	13
D.2.	Komplexní náklady příštích období	76				
D.3.	Příjmy příštích období	77	2 074		2 074	428

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM Součet A. až D.	78	32 657	31 876
A.	Vlastní kapitál Součet A.I. až A.VI.	79	21 351	19 934
A.I.	Základní kapitál Součet I.1. až I.3.	80	1 020	1 020
A.I.1.	Základní kapitál	81	1 020	1 020
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	82		
A.I.3.	Změny základního kapitálu	83		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy Součet II.1. až II.2.	84	198	198
A.II.1.	Ážio	85		
A.II.2.	Kapitálové fondy	86	198	198
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	87	198	198
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	88		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	89		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	90		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	91		
A.III.	Fondy ze zisku Součet III.1. až III.2.	92	102	102
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	93	102	102
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	94		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) Součet IV.1. až IV.2.	95	18 557	14 260
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	96	18 557	14 260
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	98		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	99	1 474	4 354
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	100		
B. + C.	Cizí zdroje Součet B. + C.	101	10 981	11 581
B.	Rezervy Součet B.1. až B.4.	102		
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	103		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	104		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105		
B.4.	Ostatní rezervy	106		

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
C.	Závazky Součet C.I. až C.III.	107	10 981	11 581
C.I.	Dlouhodobé závazky Součet I.1. až I.9.	108	6 319	3 575
C.I.1.	Vydané dluhopisy	109		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	110		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	111		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	112	5 111	1 839
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	114		
C.I.5.	Dlouhodobé směňky k úhradě	115		
C.I.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	116		
C.I.7.	Závazky – podstatný vliv	117		
C.I.8.	Odložený daňový závazek	118	228	271
C.I.9.	Závazky – ostatní	119	980	1 465
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	120		
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	121		
C.I.9.3.	Jiné závazky	122	980	1 465
C.II.	Krátkodobé závazky Součet II.1. až II.8.	123	4 662	8 006
C.II.1.	Vydané dluhopisy	124		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	125		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	126		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	127		2 700
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128		
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	129	2 366	1 941
C.II.5.	Krátkodobé směňky k úhradě	130		
C.II.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	131		
C.II.7.	Závazky – podstatný vliv	132		
C.II.8.	Závazky ostatní	133	2 296	3 365
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	134		
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	135		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	980	1 067
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	510	510
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	138	100	819
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	139	72	158
C.II.8.7.	Jiné závazky	140	634	813



Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
C.III.	Časové rozlišení pasiv Součet III.1. až III.2.	148		
C.III.1.	Výdaje příštích období	149		
C.III.2.	Výnosy příštích období	150		
D.	Časové rozlišení pasiv Součet D.1. až D.2.	141	325	361
D.1.	Výdaje příštích období	142	325	361
D.2.	Výnosy příštích období	143		

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2022  
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2022		25915495

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Poliklinika Choceň, a. s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání, liší-li se od bydliště

Smetanova 830  
Choceň  
565 01

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	41 983	44 756
II.	Tržby za prodej zboží	2	32	32
A.	Výkonová spotřeba <span style="float:right">Součet A.1. až A.3.</span>	3	17 693	15 948
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	24	21
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	5	3 214	3 959
A. 3.	Služby	6	14 455	11 968
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7		
C.	Aktivace (-)	8	-32	
D.	Osobní náklady <span style="float:right">Součet D.1. až D.2.</span>	9	20 616	23 496
D. 1.	Mzdové náklady	10	15 132	17 569
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	5 484	5 927
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	4 674	5 240
D. 2.2.	Ostatní náklady	13	810	687
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti <span style="float:right">Součet E.1. až E.3.</span>	14	1 501	1 629
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	1 501	1 629
E. 1.1.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16	1 501	1 629
E. 1.2.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	17		
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy <span style="float:right">Součet III.1. až III.3.</span>	20	360	2 748
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21		
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22	360	154
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23		2 594
F.	Ostatní provozní náklady <span style="float:right">Součet F.1. až F.5.</span>	24	360	346
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
F. 2.	Prodaný materiál	26	147	115
F. 3.	Daně a poplatky	27	3	6
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	210	225
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) <span style="float:right">I. + II. - A. - B. - C. - D. - E. + III. - F.</span>	30	2 217	6 117

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	Součet IV.1. až IV.2.	31	
IV. 1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba		32	
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů		33	
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		34	
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	Součet V.1. až V.2.	35	
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku – ovládaná nebo ovládající osoba		36	
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		37	
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		38	
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	Součet VI.1. až VI.2.	39	80
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba		40	80
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		41	
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		42	
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	Součet J.1. až J.2.	43	438
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba		44	
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		45	294
VII.	Ostatní finanční výnosy		46	1
K.	Ostatní finanční náklady		47	61
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	IV. - G. + V. - H. + VI. - I. - J. + VII. - K.	48	-418
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	* (ř. 30) + * (ř. 48)	49	1 799
L.	Daň z příjmů	Součet L.1. až L.2.	50	325
L. 1.	Daň z příjmů splatná		51	368
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)		52	-43
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	** (ř. 49) - L.	53	1 474
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		54	
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	** (ř. 53) - M.	55	1 474
*	Čistý obrát za účetní období	I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	42 436
				47 596

Sestaveno dne: 27.06.2023		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky a. s.	Předmět podnikání Provoz nestátního zdravotnického zařízení	Pozn.: