

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2025

Matěj Pavelka

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Finanční analýza sportovní organizace
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Matěj Pavelka**
Osobní číslo: **E22397**
Studijní program: **B0488A050001 Hospodářská politika a veřejná správa**
Specializace: **Ekonomika regionálního sportu**
Téma práce: **Finanční analýza sportovní organizace**
Zadávající katedra: **Ústav ekonomických věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je zhodnotit prostřednictvím vybraných ukazatelů finanční analýzy finanční hospodaření vybrané sportovní organizace za zvolené období a na základě komparace s obdobnými sportovními institucemi posoudit finanční situaci a možnosti jejího rozvoje.

Osnova:

- Ekonomika a financování organizací v oblasti sportu.
- Charakteristika základních ukazatelů finanční analýzy jako nástroje pro hodnocení finančního zdraví.
- Charakteristika zvolené organizace a základních ekonomických dat o jejím hospodaření.
- Analýza finančního hospodaření vybrané organizace a komparace výsledků se srovnatelnými organizacemi.
- Zhodnocení finančního zdraví vybrané organizace a návrhy kroků k posílení finanční situace.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací: **–**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

KALOUDA, F. Finanční analýza a řízení podniku. 3. rozšířené vydání. Pízeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. ISBN 978-80-7380-646-0.
KNÁPKOVÁ, A. a kol. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Prosperita firmy. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.
NOVÁ, J. a kol. Management, marketing a ekonomika sportu. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. ISBN 978-80-210-8346-2.
PELIKÁNOVÁ, A. Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. 4., aktualizované vydání. Účetnictví a daně. Praha: Grada Publishing, 2024. ISBN 978-80-271-5249-0.
RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 7. aktualizované vydání. Finanční řízení. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3124-2.

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

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2025**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne **1. září 2024**

Prohlašuji:

Práci s názvem Finanční analýza sportovní organizace 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 30. 04. 2025

Matěj Pavelka v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval vedoucímu své bakalářské práce prof. Ing. Janu Stejskalovi, Ph.D., za jeho vstřícnost, rady a připomínky, které mi při vypracování této práce velmi pomohly. Dále bych chtěl poděkovat předsedovi TJ Spartak Vrchlabí za osvětlení finanční situace spolku. V neposlední řadě bych rád poděkoval svému příteli Martinu Hálovi za užitečné rady během práce.

ANOTACE

Bakalářská práce se zaměřuje na zhodnocení finančního hospodaření sportovní organizace Tělovýchovná jednota Spartak Vrchlabí, z. s., za období 2020–2023. Cílem práce je provést finanční analýzu, posoudit finanční zdraví organizace a navrhnout doporučení pro jeho zlepšení. První část práce zahrnuje teoretické vymezení finanční analýzy. Druhá část charakterizuje vybranou organizaci. Třetí praktická část je věnována analýze účetních výkazů pomocí vhodných ukazatelů. V poslední části se práce zabývá návrhy na zlepšení celkového finančního řízení podle výsledků z třetí, praktické části.

KLÍČOVÁ SLOVA

Finanční analýza, rozvaha, výkaz zisků a ztrát, finanční ukazatele, sportovní organizace, model BAMF, model KAMF

TITLE

Financial Analysis of a Sports Organization

ANNOTATION

The bachelor's thesis focuses on evaluating the financial management of the sports organization Tělovýchovná jednota Spartak Vrchlabí, z. s., over the period 2020–2023. The aim of the thesis is to conduct a financial analysis, assess the organization's financial health, and propose recommendations for its improvement. The first part of the thesis includes a theoretical definition of financial analysis. The second part characterizes the selected organization. The third part of thesis deals with suggestions for improving overall financial management based on the results of the third practical part.

KEYWORDS

Financial analysis, balance sheet, profit and loss statement, financial indicators, sports organization, BAMF model, KAMF model

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 Finanční analýza pro potřeby nestátních neziskových organizací.....	12
1.1 Účel a cíl finanční analýzy.....	12
1.2 Zdroje dat pro finanční analýzu.....	13
1.2.1 Rozvaha.....	13
1.2.2 Výkaz zisku a ztráty.....	14
1.3 Základní metody finanční analýzy.....	16
1.4 Absolutní ukazatele.....	17
1.5 Poměrové ukazatele finanční analýzy využitelné pro nestátní neziskové organizace....	19
1.6 Modifikované modely BAMF a KAMF pro NNO.....	24
2 Představení Tělovýchovné jednoty Spartak Vrchlabí, z. s.	27
2.1. Organizační struktura.....	28
2.2 Hospodaření spolku.....	30
3 Finanční analýza Tělovýchovné jednoty Spartak Vrchlabí, z. s.....	32
3.1 Horizontální analýza.....	33
3.2 Vertikální analýza.....	36
3.3 Poměrové ukazatele.....	37
3.4 Modely BAMF a KAMF.....	40
4 Závěrečná doporučení.....	43
ZÁVĚR.....	46

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Logo TJ Spartak Vrchlabí.....	27
Obrázek 2: Organizační struktura TJ Spartak Vrchlabí, z. s.	29

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Příjmy členských příspěvků	31
Graf 2: Objem dotací a darů dle subjektů poskytování	31
Graf 3: Vertikální analýza strany aktiv.....	36
Graf 4: Vertikální analýza strany pasiv	37
Graf 5: Ukazatel nákladové rentability vedlejší hospodářské činnosti.....	38
Graf 6: Model BAMF	40
Graf 7: Hodnocení jednotlivých ukazatelů modelu KAMF*	41
Graf 8: Model KAMF*	42

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozvaha neziskových organizací – ukázka první strany	14
Tabulka 2: Základní členění výkazu dle druhového a účelového členění.....	15
Tabulka 3: Model KAMF*	26
Tabulka 4: Počty členů v letech	30
Tabulka 5: Rozvaha Tělovýchovná jednota Spartak Vrchlabí, z. s. v roce 2020.....	32
Tabulka 6: Výkaz zisku a ztráty Tělovýchovná jednota Spartak Vrchlabí, z. s. v roce 2020.....	33
Tabulka 7: Horizontální analýza strany aktiv v tis. Kč a %.....	34
Tabulka 8: Horizontální analýza strany pasiv v tis. Kč a %	35
Tabulka 9: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty v tis. Kč a %.....	35
Tabulka 10: Ukazatele autarkie v %	37
Tabulka 11: Doba obratu pohledávek a závazků ve dnech	39
Tabulka 12: Ukazatele likvidity	40

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

z. s. – zapsaný spolek

HČ – hlavní činnost

DČ – doplňková činnost

NNO – nestátní nezisková organizace

BAMF – bilanční analýza municipální firmy

KAMF – klasifikační analýza municipální firmy

TJ – tělovýchovná jednota

a. s. – akciová společnost

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

NSA – Národní sportovní agentura

ÚVOD

Sport hraje v dnešní společnosti klíčovou roli, ať už se jedná o relaxační, vrcholnou či výkonnostní formu sportu. Tuto činnost zajišťují sportovní organizace, jejichž nedílnou součástí je rozvoj sportu na různých úrovních. Sportovní organizace mají vliv nejen na sportovní odvětví, ale také přinášejí užitek na společenské i ekonomické úrovni, nehledě na jejich ziskovou, či neziskovou orientaci. Sportovní aktivity mají vliv jak na soudržnost různých komunit, tak přinášejí mj. i ekonomické příležitosti.

Udržování finančního zdraví sportovních organizací je zásadní pro jejich dlouhodobé fungování. Finančně zdravá organizace může efektivně provádět provozní aktivity, investovat do rozvoje svých činností, modernizovat prostory a vybavení. Tím může přitahovat sponzory, nové členy i větší zájem veřejnosti. Naopak špatné finanční řízení může mít za důsledek mj. snižování počtu aktivit nebo až zánik organizace. V České republice je sportovní činnost převážně realizována v neziskovém sektoru, jehož cílem není zisk, ale naplnění svého účelu. Z tohoto důvodu je finanční zdraví u neziskových organizací velmi podstatné, ale také často opomíjené.

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit finanční hospodaření neziskové sportovní organizace - Tělovýchovné jednoty Spartak Vrchlabí, z. s. - s použitím základních ukazatelů finanční analýzy. Podle výsledků finanční analýzy za vybrané období následně posoudit stav financí a navrhnout doporučení na optimalizaci finančního zdraví organizace.

Bakalářská práce je rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola se zabývá charakteristikou finanční analýzy a jejího významu. Zároveň bude zaměřena na základní finanční ukazatele jako nástroje pro hodnocení finančního zdraví.

Ve druhé části je představena vybraná nezisková organizace, na které je prováděna finanční analýza. Kapitola pojednává o historii a činnostech vybrané sportovní organizace. V neposlední řadě je pozornost kladena na organizační strukturu, vývoj členské základny a hospodaření – příjmy z členských příspěvků a přijaté dotace.

Třetí kapitola obsahuje výsledky finanční analýzy vybrané sportovní organizace v období 2020–2023.

Poslední část obsahuje závěrečná doporučení na zlepšení finanční situace vybrané organizace, vycházející ze zjištěných skutečností finanční analýzy.

1 Finanční analýza pro potřeby nestátních neziskových organizací

Finanční analýza u nestátních neziskových organizací se vyznačuje určitými odlišnostmi, které souvisejí s jejich specifickým zaměřením a způsobem hospodaření. Zatímco u běžných podniků je hlavním cílem analýzy zjištění ziskovosti a potenciálu růstu, u nestátních neziskových organizací jde především o zdroj potřebných informací pro řízení organizace než o zdroj informací o naplňování ekonomických cílů.

1.1 Účel a cíl finanční analýzy

Finanční analýza je využívána ke komplexnímu zhodnocení finanční situace organizace. Upozorňuje a podává informace o finanční situaci účetní jednotky. Zejména, zda dosahuje dostatečných zisků, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, efektivně využívá aktiva, zda je schopna včas splácet své závazky a řadu dalších okolností. Pokud je prováděno hodnocení finanční situace průběžně, umožňuje to vedoucím pracovníkům se správně rozhodovat ve finančních otázkách. S využitím dostupných výstupů finanční analýzy lze získat informace o skutečnostech z minulosti, přítomnosti a také odhadovat budoucí vývoj (Knápková a kol., 2017).

Také lze na finanční analýzu nahlížet jinak. Podle Růčkové a Roubíčkové (2012, str. 77) „*je možné vnímat finanční analýzu jako identifikaci slabin v podnikovém finančním zdraví, které by mohly v budoucnu vést k problémům, a silných stránek souvisejících s možným budoucím zhodnocením majetku firmy*“.

Podstatné je, že finanční analýza poskytuje systematický rozbor dat získaných převážně z účetních výkazů (Růčková, 2021).

Hlavním cílem finanční analýzy je poskytovat spolehlivé informace pro rozhodování o činnostech účetní jednotky. Přitom se ukazuje velmi úzké propojení mezi účetnictvím a rozhodovacími procesy jak v podniku, tak v organizaci. Účetnictví obsahuje přesné údaje o finanční situaci k určitému okamžiku, ale tyto údaje nejsou právě systematicky shrnuty do souboru a jsou izolované a bez souvislostí. Aby bylo možné posoudit finanční zdraví účetní jednotky, je nutné tyto údaje podrobit finanční analýze (Růčková, 2021). U finanční analýzy, která je zaměřena na nestátní neziskovou organizaci je nutné dbát na určitá její specifika a modifikovat ukazatele využívané pro tradiční finanční analýzu vzhledem k její povaze, aby bylo dosaženo co nejkvalitnějšího výstupu.

1.2 Zdroje dat pro finanční analýzu

Základem finanční analýzy jsou kvalitní a komplexní zdroje dat pro objektivní hodnocení finanční situace organizace. Veřejně dostupná a běžně využívaná data jsou data z účetní závěrky (Růčková a Roubíčková, 2012).

Podle Vochozky (2011) jsou základními typy účetní závěrky následující:

- řádná účetní závěrka – sestavována k poslednímu dni běžného účetního období,
- mimořádná účetní závěrka – tvorba je závislá na mimořádných okolnostech,
- mezitímní účetní závěrka – sestavována v průběhu běžného období, přičemž nedochází k uzavření účetní knihy.

Obsahem účetní závěrky jsou účetní výkazy. Tyto výkazy finančního účetnictví lze nazvat jako výkazy externí, protože slouží k předání informací převážně externím uživatelům. Patří tam **rozvaha** jako přehled o struktuře a stavu majetkového krytí, **výkaz zisku a ztráty**, který ukazuje výsledek hospodaření účetní jednotky. Také do této skupiny výkazů patří **peněžní tok** (cash flow), který určuje rozdíl mezi příjmy a výdaji peněžních prostředků za určité období (Růčková a Roubíčková, 2012). V neposlední řadě lze zařadit i **výkaz o změnách vlastního kapitálu**, který vypovídá o případných změnách vlastního kapitálu účetní jednotky za určité období a je vnímán jako doplňkový ke straně pasiv (Růčková, 2021). Poslední dva zmíněné výkazy (cash flow a výkaz o změnách vlastního kapitálu) nejsou využívány pro potřeby finanční analýzy neziskové organizace.

1.2.1 Rozvaha

Jedná se o základní účetní výkaz každé účetní jednotky. Výkaz podává přehled o majetkové struktuře organizace neboli aktivech a zdrojích jeho krytí (pasiva) k určitému datu. Informuje uživatele o majetku organizace a formě, kterou je majetek financován. V rozvaze vždy platí, že aktiva se musejí rovnat pasivům (Slavík, 2013).

Sestavování rozvahy jako účetního výkazu je u neziskových organizací specifické. Aktiva jsou v tomto výkazu uváděna bez zohlednění opravných položek a oprávek, které se v rozvaze zapisují jako záporné hodnoty. V prvním sloupci jsou zaznamenány hodnoty aktiv a pasiv k počátku období, zatímco druhý sloupec odráží jejich stav na jeho konci, přičemž údaje jsou sestaveny v souladu s účetní závěrkou podle § 5 vyhlášky č. 504/2002 Sb. (Krechovská a kol. 2018). Vzor rozvahy jako výkazu nestátní neziskové organizace a strukturu

jednotlivých položek aktiv a pasiv je zobrazen v tabulce 1. Jedná se pouze o stručný příklad. Podrobnější vymezení lze nalézt v Příloze č. 1 k vyhlášce č. 504/2002 Sb.

Tabulka 1: Rozvaha neziskových organizací – ukázka první strany

Rozvaha pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání, v plném rozsahu				
Podle vyhlášky č. 504/2002 Sb.		ke dni 31. 12. 20XX (v tis. Kč)		Název a právní forma účetní jednotky:
IČ			Sídlo účetní jednotky: Předmět činnosti účetní jednotky:	
AKTIVA		Číslo řádku	Stav k prvnímu dni účetního období	Stav k poslednímu dni účetního období
A.	Dlouhodobý majetek celkem	1		
II.	Dlouhodobý hmotný majetek celkem	2		
1.	Pozemky	3		
3.	Stavby	4		
4.	Hmotné movité věci a jejich soubory	5		
7.	Drobný dlouhodobý hmotný majetek	6		
9.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	7		
III.	Dlouhodobý finanční majetek celkem	8		
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	9		
IV.	Oprávký k dlouhodobému majetku celkem	10		
6.	Oprávký ke stavbám	11		
7.	Oprávký k samostatným hmotným movitým věcem a souborům hmotných movitých věcí	12		
10.	Oprávký k drobnému dlouhodobému hmotnému majetku	13		
B.	Krátkodobý majetek celkem	14		
II.	Pohledávky celkem	15		
1.	Odběratelé	16		
6.	Pohledávky za zaměstnanci	17		
9.	Ostatní přímé daně	18		
17.	Jiné pohledávky	19		
III.	Krátkodobý finanční majetek celkem	20		
3.	Peněžní prostředky na účtech	21		
IV.	Jiná aktiva celkem	22		
1.	Náklady příštích období	23		
	Aktiva celkem	24		

Zdroj: vyhláška č. 504/2002

1.2.2 Výkaz zisku a ztráty

Slouží k zobrazení výsledku hospodaření organizace za určité období. Uvádí, jaké výnosy byly během tohoto období dosaženy a jaké náklady byly vynaloženy na jejich dosažení. Cílem výkazu je zachytit vztah mezi výnosy a náklady, přičemž rozdíl mezi těmito dvěma položkami tvoří **hospodářský výsledek**, tedy zisk, nebo ztrátu (Vochozka, 2011).

Podle Knápkové a kol. (2017) lze tento vztah zachytit takto z rovnice (1):

$$\text{výnosy} - \text{náklady} = \text{výsledek hospodaření (+ zisk, - ztráta)} \quad (1)$$

Před sestavením výkazu zisku a ztráty nestátní neziskové organizace se rozlišuje hlavní a hospodářská činnost, jelikož hodnoty jednotlivých položek tohoto výkazu jsou vykazovány pro obě tyto oblasti samostatně. Hlavní činnost zahrnuje veškeré aktivity, pro něž byla účetní jednotka založena nebo zřízena na základě zvláštního právní předpisu, zřizovací listiny či jiného dokumentu. Naopak hospodářská činnost představuje činnost, jejíž účel spočívá v podnikání s účelem podpory hlavní činnosti nebo v hospodárném využití majetku. Je vymezena zvláštním právním předpisem. Ve výkazu jsou uvedeny náklady, výnosy a hospodářský výsledek nestátní neziskové organizace pro obě činnosti zvlášť, a to pouze k rozvahovému dni. Podrobnější struktura je popsána v Příloze č. 2 k vyhlášce č. 504/2002 Sb. (Krechovská a kol. 2018).

Sestavení výkazu zisku a ztráty může být provedeno dvěma způsoby:

- druhové členění,
- účelové členění.

Rozdíl mezi těmito přístupy je především v části provozního výsledku hospodaření, zatímco ostatní části výkazu zůstávají v obou verzích standardizované. Výběr způsobu členění závisí na konkrétní účetní jednotce a jejich potřebách, přičemž obě varianty mají svou stanovenou podobu, jak popisuje tabulka 2 níže (Růčková, 2021).

Tabulka 2: Základní členění výkazu dle druhového a účelového členění

V druhovém členění	V účelovém členění
<ul style="list-style-type: none"> • Tržby z prodeje výrobků a služeb • Tržby z prodeje zboží • Výkonová spotřeba • Změna stavu zásob vlastní činnosti • Aktivace • Osobní náklady • Úprava hodnot v provozní oblasti • Ostatní provozní výnosy • Ostatní provozní náklady • Provozní výsledek hospodaření 	<ul style="list-style-type: none"> • Tržby z prodeje výrobků a služeb • Náklad na prodeje (včetně úprav hodnot) • Hrubý zisk nebo ztráta • Odbytové náklady (včetně úprav hodnot) • Správní náklady (včetně úprav hodnot) • Ostatní provozní výnosy • Ostatní provozní náklady • Provozní výsledek hospodaření

Zdroj: vlastní zpracování dle Růčkové (2021)

1.3 Základní metody finanční analýzy

Pro finanční analýzu není stanovena žádná právní úprava ani jednotná metodika. Z tohoto důvodu bývá v odborné literatuře možné nalézt různé způsoby členění metod finanční analýzy.

V oblasti ekonomie se běžně pracuje se dvěma základními přístupy, které slouží k hodnocení ekonomických procesů. Jedná se o **fundamentální analýzu** a **technickou analýzu** (Růčková, 2021).

Fundamentální finanční analýza se zaměřuje spíše na praktický přístup, kdy analytici vycházejí z vlastních zkušeností a úsudku. Tento typ analýzy se využívá v situacích, kdy dojde k nestandardním okolnostem, které neumožňují použití standardních metod používaných v technické analýze (Kraftová, 2002).

Technická finanční analýza je metoda, při které jsou ekonomická data zpracovávána pomocí matematických, matematicko-statistických a dalších postupů. Výsledky tohoto zpracování jsou následně hodnoceny jak kvantitativně, tak kvalitativně, což umožňuje analyzovat finanční situaci účetní jednotky na základě jednotlivých ukazatelů (Foster, 1986 cit. dle Mrkvičky a Koláře, 2006, s. 44).

Mezi elementární metody technické finanční analýzy patří podle Pevné (2017):

Analýza absolutních ukazatelů:

- analýza trendů (horizontální analýza),
- procentní analýza (vertikální analýza).

Analýza rozdílových a tokových ukazatelů:

- analýza čistého pracovního kapitálu,
- analýza cash flow.

Přímá analýza poměrových ukazatelů:

- analýza ukazatelů rentability,
- analýza využití majetku,
- analýza ukazatelů zadluženosti,
- analýza ukazatelů likvidity,
- analýza ukazatelů kapitálového trhu,
- analýza ukazatelů na bázi cash flow.

Analýza soustav ukazatelů

- Du Pontův rozklad,
- pyramidové rozklady.

Analýza absolutních ukazatelů je základní analýza, kterou je možné využít jak u neziskové organizace, tak i u podniku orientovaného na zisk. Jedná se o základní „signální“ analýzu, která nám umožňuje snadný a rychlý pohled na změny jednotlivých položek a není nutné ji modifikovat pro potřeby NNO.

Rozdílové a tokové ukazatele už takové využití nemají. Neziskové organizace nemají povinnost sestavovat výkaz cash flow, ze kterého právě tokové ukazatele vycházejí. Stejně tak analýzou čistého pracovního kapitálu nelze dosáhnout žádaného relevantního výstupu. Už jen z důvodu nepravidelného financování, které neplyne z produkce ale z dotací, grantů a členských příspěvků. Dalším nedostatkem může být často nízký objem zásob jakožto oběžného aktiva.

Poměrové ukazatele, jako obsáhlejší skupinu ukazatelů, lze část z nich využít i pro potřeby neziskových organizací. Některé lze využít stejně jako u analýzy tradičního podniku, u některých je však nutné je určitým způsobem upravit. V této kategorii pro využití NNO je významný například ukazatel autarkie a likvidity.

Určité modely soustav ukazatelů mají využití v neziskovém sektoru obecně. Zde však záleží na volbě základny daného rozkladu a podstatným kritériem volby je také účel, pro který byla organizace zřízena. Pro příklad Du Pontův rozklad stejně jako pyramidové rozklady jsou založeny na analýze rentability vlastního kapitálu nebo rentability aktiv. Cílem neziskové organizace není však tvorba zisku, proto tyto soustavy ukazatelů lze považovat za irelevantní.

1.4 Absolutní ukazatele

Hodnoty absolutních ukazatelů vycházejí přímo z účetních výkazů. Absolutní ukazatele se zaměřují na analýzu konkrétních dat, která jsou porovnávána s předchozími roky. Sleduje se při nich nejen absolutní změna hodnot, ale také jejich relativní (procentuální vývoj). Analýza absolutních ukazatelů se dále člení na horizontální analýzu, která hodnotí změny mezi jednotlivými roky v rámci řádků výkazů, a vertikální analýzu, zaměřenou na procentuální podíly jednotlivých složek (Máče, 2005).

Horizontální analýza

Tato analýza je aplikována na různé účetní výkazy, jako je rozvaha, výkaz zisků a ztrát, nebo výkaz o peněžních tocích, bez rozdílu na použítou metodu. Jejím účelem je zjistit změny u jednotlivých položek oproti předchozímu období, a to jak v absolutních hodnotách, tak i v procentuálním vyjádření. Procentuální změna by měla doplnit absolutní hodnoty, aby bylo možné posoudit, zda má zjištěná změna významný charakter (Mareš, 2017).

Absolutní změnu lze vypočítat podle rovnice (2), (Pevná, 2017):

$$\text{Absolutní změna} = U_{i(t)} - U_{i(t-1)} \quad (2)$$

Rozdíl dvou stejných hodnot, kde i je označení rozvahové položky v čase t , jako $U_{i(t)}$.

Procentní změnu lze vypočítat jako poměr absolutní změny a hodnoty ukazatele ve výchozím období, která je vynásobena 100 % a lze k tomu využít rovnici (3), (Pevná, 2017):

$$\text{Procentní změna} = \frac{\text{Absolutní změna}}{U_{i(t-1)}} * 100 \% \quad (3)$$

Vertikální analýza

Procentní neboli vertikální analýza, se zaměřuje na jednotlivé položky finančních výkazů ve vztahu k jediné zvolené základně (Vochozka, 2011). Tento vztah je vyjádřen výpočtem pomocí rovnice (4) kde hledaný vztah je označen P_i , dále U_i představuje hodnotu položky a $\sum U_i$ která označuje sumu hodnot položek v rámci určitého celku, pak lze tedy podle Pevné (2017) napsat tento vztah takto:

$$P_i = \frac{U_i}{\sum U_i} \quad (4)$$

Hlavním účelem vertikální analýzy, pokud je využívána k analýze rozvahy je určit podíl jednotlivých složek majetku na celkových aktivech a podíl jednotlivých zdrojů financování na celkové výši pasiv. Pokud se však jedná o vertikální analýzu ve výkazu zisku a ztráty, tak je cílem zjistit podíl jednotlivých položek výsledovky na celkových výnosech a nákladech (Scholleová, 2017).

1.5 Poměrové ukazatele finanční analýzy využitelné pro nestátní neziskové organizace

Poměrové ukazatele představují jeden ze základních nástrojů finanční analýzy, který umožňuje vyjádřit vztah mezi dvěma položkami z účetních výkazů prostřednictvím jejich podílu. Pro získání relevantních výsledků je nezbytné, aby mezi těmito položkami existovala vzájemná souvislost. Výběr ukazatelů by měl vždy odpovídat cíli analýzy. Vzhledem k velkému množství dostupných poměrových ukazatelů je praktické je seskupovat podle konkrétních oblastí finančního stavu, na který se zaměřují (Máče, 2005). Scholleová (2017, str. 176) říká, že „*tyto skupiny jsou vnímány jako stejně důležité a rovnocenné*“.

Ukazatele autarkie

Vyjadřují míru soběstačnosti nestátní neziskové organizace. Tento ukazatel zohledňuje skutečnost, že hospodářský výsledek není pro neziskové organizace vždy vhodným měřítkem efektivity, protože tyto účetní jednotky nejsou primárně orientovány na dosažení zisku. Míra autarkie může být hodnocena na dvou různých bázích. První je příjmově výdajová báze, která zkoumá, jak příjmy pokrývají výdaje v rámci provozních nebo investičních toků. Druhá je výnosově nákladová, která aplikuje účetní principy, jako jsou např. věcná a časová souvislost, realizační princip, věcná shoda nákladů a výnosů a další (Kraftová, 2002). Jako vždy je u obou přístupů nutné, je přizpůsobit konkrétním podmínkám dané organizace, aby bylo dosaženo co nejpřesnějších výsledků.

Ukazatele autarkie jsou vhodné pro využití u finanční analýzy nestátní neziskové organizace. Jednotlivými ukazateli hodnotíme efektivnost hospodaření organizace neziskového sektoru. Kde využívány jsou:

Autarkie hlavní činnosti na bázi nákladů a výnosů – vyjadřuje míru soběstačnosti organizací a je pro ně typická. Je zde sledována míra pokrytí nákladů z hlavní činnosti dosaženými výnosy v procentuálním vyjádření (Otrusínová a Kubíčková, 2011). Podle Kraftové (2002) tento vztah lze popsat podle rovnice (5).

$$A_{HV-H\check{C}} = \frac{V_{H\check{C}}}{N_{H\check{C}}} * 100 \quad (5)$$

kde: $A_{HV-H\check{C}}$ je autarkie hlavní činnosti na nákladově výnosové bázi,

$V_{H\check{C}}$ – výnosy z hlavní činnosti,

N_{HC} – náklady hlavní činnosti.

Celková autarkie na bázi příjmů a výdajů – spočívá ve schopnosti ukazatele zobrazit, zda generované příjmy jsou, nebo nejsou schopny pokrýt výdaje. Lze ji konstruovat bez odlišení investičních příjmů a neinvestičních výdajů, nebo také s odlišením neinvestičních příjmů a neinvestičních výdajů jako je vyobrazeno v rovnici (6) podle Kraftové (2002) jejímž výsledkem je procentuální vyjádření.

$$A_{CF} = \frac{P_y}{V_e} * 100, \text{ resp. } A_{CF} = \frac{NIP_y}{NIV_e} * 100 \quad (6)$$

kde: A_{CF} je autarkie na příjmově výdajové bázi celkem,

P_y – příjmy,

V_e – výdaje,

NIP_y – neinvestiční (provozní) příjmy,

NIV_e – neinvestiční (provozní) výdaje.

Ukazatele rentability využitelné pro nestátní neziskové organizace

Ukazatelé, které lze také někdy nazývat jako ukazatele výnosnosti, hodnotí schopnost organizace efektivně využívat vložený kapitál k dosažení zisku a vytvoření nových zdrojů. Tyto ukazatele se obvykle odvozují z účetních výkazů, a to zejména z výsledovky a rozvahy. Ukazatel je významný pro hodnocení celkové efektivnosti organizace (Růčková, 2021). Vyjadřuje výši zisku na 1 Kč jmenovatele (Vochozka, 2011).

Ukazatel nákladové rentability

Vyjadřuje vztah mezi užitným efektem a náklady, které byly vynaloženy na jeho produkci, což je popsáno v rovnici (7). Je možné zde využít i jiný efekt. Lze ho použít zejména pro doplňkovou činnost jejímž cílem je zisk. Výstupem je procentuálně vyjádřená hodnota. (Otrusinová a Kubičková, 2011).

$$\text{Rentabilita nákladů} = \frac{\text{Hospodářský výsledek (popř. jiný efekt)}}{\text{Náklady na činnost}} * 100 \quad (7)$$

Ukazatel míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti

Tento ukazatel popisuje, do jaké míry je kryta ztráta hlavní činnosti z vyprodukovaného zisku doplňkové činnosti. Je využitelný pouze tehdy, pokud je u nestátní neziskové organizace vedle hlavní činnosti provozována i doplňková. (Kraftová, 2002). Pro výpočet lze využít rovnici (8) podle Otrusinové a Kubíčkové (2011):

$$\text{Míra pokrytí ztráty z HČ ziskem z DČ} = \frac{\text{Hospodářský výsledek DČ}}{\text{Hospodářský výsledek HČ}} * 100 \quad (8)$$

Ukazatele aktivity

Nejčastější zaměření tohoto ukazatele jsou oběžná aktiva. „Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy: má-li jich více, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím nízký zisk, má-li jich málo, přichází o tržby, které by mohl získat“ (Synek, 2011, s. 355 cit. dle Mareše, 2017, s. 125). Pro nestátní neziskovou organizaci jsou využívány pouze jako doplňkové, jelikož se prolínají s hodnocením ostatních ukazatelů (Kraftová 2002).

Obrat kapitálu

Tento ukazatel sleduje, jak efektivně jsou využity zdroje vložené do produkce. Měří se pomocí výnosů, které se dělí kapitálem (celkovými pasivy) pro jeho výpočet tedy podle Kraftové (2002) využijeme rovnici (9). Ukazuje, kolikrát se vložený kapitál vrátí prostřednictvím vytvořené produkce.

$$\text{obrat kapitálu} = \frac{V}{K} \quad (9)$$

kde V jsou výnosy

K – kapitál, celková pasiva.

Doba obratu pohledávek

Vyjadřuje počet dnů, které uplynou od vystavení faktury za prodané zboží, nebo poskytnutí služeb do okamžiku, kdy zákazník za ně uhradí platbu (Kraftová, 2002). Ukazatel se vypočítá podle rovnice (10).

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\left(\frac{\text{výnosy}}{360}\right)} \quad (10)$$

Doba obratu závazků

Při výpočtu je důležité rozhodnout, které závazky zahrnout do čitatele. K tomuto můžeme využít vztah v rovnici (11). Výsledná hodnota pak udává dobu od vzniku závazku do doby jeho uhrazení. (Knápková a kol., 2017).

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky} + \text{ostatní závazky}}{\text{tržby}} * 360 \quad (11)$$

Ukazatele likvidity

Ukazatele hodnotí schopnost účetní jednotky dostát svým finančním závazkům ve chvíli jejich splatnosti. Autoři Alexander a Nobes (2004, str. 153) říkají, že „Každý ukazatel používá odlišnou interpretaci toho, jak krátkodobá by měla aktiva nebo závazky být. Čím kratší je uvažované období, tím opatrnější, pesimističtější nebo bezpečnější je zvolený přístup.“ Existuje zde opačný vztah mezi likviditou a rentabilitou, kde je možné říct, že účetní jednotky s vysokým podílem likvidních aktiv mívají obvykle nižší ziskovost (Máče, 2005). Podle Kraftové (2002) se pro potřeby organizací využívá většinou pouze likvidita okamžitá a zpravidla likvidita pohotová.

Okamžitá likvidita

Představuje nejzákladnější měření likvidity. Zohledňuje pouze nejlikvidnější položky rozvahy a tento vztah lze popsat pomocí rovnice (12) (Růčková a Roubíčková, 2012).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}} \quad (12)$$

Pohotová likvidita

Podle Vochozka (2011) nezahrnuje do oběžných aktiv zásoby, které představují nejméně likvidní část jako je vyjádřeno v rovnici (13). Proto představuje přesnější vyjádření schopnosti účetní jednotky dostát svým krátkodobým dluhům než běžná likvidita.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (13)$$

Ukazatele financování

Oproti ziskovým podnikům je nutné pro potřeby NNO nahlížet na tyto ukazatele z jiného pohledu, právě i z důvodu jejich financování a obvyklé převahy vlastních zdrojů nad dluhy. Do předmětu zkoumání se tedy řadí ukazatele pro hodnocení stability, míry věřitelského rizika a míry oddlužování (Kraftová, 2002).

Míra finanční nezávislosti

Ukazatel zachycuje, jakou míru má vlastní kapitál na celkových zdrojích krytí majetku. Tento vztah lze popsat rovnicí (14) podle Otrusínové a Kubíčkové (2011).

$$\text{ukazatel finanční samostatnosti} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková pasiva}} \quad (14)$$

Míra zadluženosti vlastního kapitálu

Podle Kraftové (2002) je významným hodnocením míry finanční páky, kterou organizace často využívá ve svém finančním řízení. Kde k dosažení síly finanční páky může být použita rovnice (15) podle Otrusínové a Kubíčkové (2011).

$$\text{míra zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (15)$$

Ukazatele produktivity

Hodnotí efektivitu podniku s ohledem na počet zaměstnanců. Pokud není možné zjistit přesný počet zaměstnanců, je možné využít mzdové náklady (Scholleová, 2017).

Produktivita práce měřená pomocí přidané hodnoty

Sleduje velikost přidané hodnoty na jednoho pracovníka. Vyšší produktivita práce v kombinaci s nižší průměrnou mzdou přináší organizaci větší užitek ze zaměstnanců. Zároveň je nutné

vyhodnocovat situaci tak, aby nedocházelo ke snížení motivace zaměstnanců pracovat. Pro výpočet využijeme rovnici (16) podle Scholleové (2017).

$$\text{produktivita práce z přidané hodnoty} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet pracovníků}} \quad (16)$$

1.6 Modifikované modely BAMF a KAMF pro NNO

Modely jsou zkonstruovány pro potřeby organizací, tak aby braly v potaz jejich specifika a sestavovaná finanční analýza měla určitou vypovídající hodnotu. Jedná se o souhrnné indexy hodnocení, kde BAMF vychází z bilanční analýzy a model KAMF z klasifikační analýzy.

Model BAMF

Podle Kraftové (2002) model zohledňuje specifika neziskových sektorů. Také u modelu nezáleží na tom, zda organizace provozuje doplňkovou činnost či nikoliv. Dalším východiskem, kterým se model řídí je, že nepřirazuje jednotlivým ukazatelům váhu, ale celkovým výstupem je prostý aritmetický průměr. Tento souhrnný index se zaměřuje na 4 tradiční analyzované oblasti (likvidita, aktivita, financování, rentabilita) a 3 oblasti, které jsou typičtější pro

neziskový sektor (autarkie, produktivita práce, míra rozvoje/útlumu). Model je možné zkonstruovat podle rovnice (17) (Kraftová, 2002).

$$BAMF = \frac{L + A + F + R + A^E + P + I}{7} \quad (17)$$

kde L – likvidita (pohotová likvidita),

A – aktivita (poměr mezi dobou obratu krátkodobých pohledávek a dobou obratu krátkodobých závazků),

F – financování (poměr mezi vlastním kapitálem a cizím kapitálem),

R – rentabilita (poměr mezi ziskem z doplňkové činnosti a ztrátou z hlavní činnosti.),

A^E – autarkie (výnosy/náklady),

P – produktivita práce ((přidaná hodnota/průměrná přepočtený stav pracovníků) /250),

I – míra rozvoje/útlumu (oprávky/investice brutto)

Výsledná interpretace: o pozitivní bonitu se jedná, pokud je výsledek větší nebo roven 1, naopak pokud je hodnota nižší než 1 tak bonita není dobrá.

Model KAMF

Primárním cílem tohoto modelu je zjištění bonity organizace. V praxi existují 2 varianty tohoto modelu. Základní verze KAMF zaměřená na organizace bez doplňkové činnosti a verze KAMF* pro účetní jednotky realizující doplňkovou činnost. Pro potřeby této práce bude zaměření směřovat na verzi KAMF* kterou popisuje tabulka 3. Tato verze rozšiřuje základní model o specifické ukazatele, jako je ukazatel autarkie na bázi výnosů a nákladů pouze ve

vztahu k hlavní činnosti, o nákladovou rentabilitu doplňkové činnosti a míru pokrytí ztráty hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti (Kraftová, 2002).

Tabulka 3: Model KAMF*

Ukazatel	Stupnice hodnocení				
	1	2	3	4	5
	velmi dobrý	dobrý	střední	špatný	alarmující
	škály				
Autarkie nákladů a výnosů pro HČ	> 100 %	= 100 %	> 90 %	> 80 %	<80 %
Rentabilita doplňkové činnosti	> 30 %	> 15 %	> 5 %	<5 %	záporná hodnota
Míra pokrytí ztráty HČ ziskem z DČ	> 100 %	= 100 %	> 90 %	> 80 %	<80 %
Okamžitá likvidita	> 40 % et <60 %	> 20 % et <40 %	> 60 %	<20 %	<15 %
Obrat kapitálu	> 300 %	> 200 %	> 100 %	> 80 %	<80 %
Produktivita práce	> 200 %	> 150 %	> 120 %	> 100 %	<100 %

Zdroj: Kraftová, 2002

Po výpočtu jednotlivých ukazatelů v procentuálním vyjádření, je podle výsledné škály každému přiřazena stupnice hodnocení. Výsledek se určí jako prostý aritmetický průměr.

2 Představení Tělovýchovné jednoty Spartak Vrchlabí z. s.

Spolek TJ Spartak Vrchlabí je sportovní organizace sídlící ve městě Vrchlabí. Sdružuje širokou škálu sportovních oddílů a zajišťuje zázemí pro sportovní aktivity nejen místních obyvatel. Organizace má dlouholetou tradici, jejíž počátky sahají až do 50. let 20. století, kdy vznikaly první oddíly, které se časem sdružovaly a formovaly až do dnešní podoby organizace. Zapsaný datum vzniku je však až v roce 1990, kdy se jednalo o občanské sdružení. Změna na spolek proběhla až v prosinci roku 2015 podle nového občanského zákoníku.

V rámci organizace jsou provozovány různé druhy sportovních disciplín, které jsou organizačně rozděleny mezi jednotlivé oddíly. Významným a historicky prvním byl oddíl lyžování, který představuje jistou tradici v oblasti Krkonoš, kde se město Vrchlabí nachází. Časem probíhalo další sdružování oddílů a v dnešní podobě organizace zaštiťuje 16 oddílů různých typů sportu. Zejména tedy lyžování, atletiku, florbal, gymnastiku a mnoho dalších.

Dlouhodobě je zde realizována úspěšná výchova mladých sportovců, organizace sportovních akcí a soutěží, čímž je významně přispíváno k rozvoji sportu nejen ve Vrchlabí, ale i v širším regionu.



Obrázek 1: Logo TJ Spartak Vrchlabí

Zdroj: TJ Spartak Vrchlabí

Účel organizace

Organizace provozuje vedle hlavní činnosti ještě činnost hospodářskou. Podle stanov TJ Spartak Vrchlabí (2015, str. 1) účel **hlavní činnosti** je:

- a) *provozovat sport a obdobnou činnost v rámci zapojení do sportovních, tělovýchovných a turistických aktivit, tuto činnost organizovat a vytvářet pro ni materiální a tréninkové podmínky,*
- b) *vytvářet široké možnosti užívání svých sportovišť pro zájemce z řad veřejnosti, zejména pak mládeže,*
- c) *budovat, provozovat a udržovat sportovní a jiná zařízení, která vlastní nebo užívá,*

- d) vést své členy a ostatní zájemce o sport k dodržování základních sportovních, etických, estetických a mravních pravidel,
- e) hájit zájmy svých členů, za tímto účelem spolupracovat s orgány státní správy a samosprávy s ostatními sportovními organizacemi i jednotlivci,
- f) zajišťovat v oblasti sportu vzdělávání svých členů, jejich školení,
- g) dalšími formami své činnosti napomáhat rozvoji veřejného života, kultury, zdraví apod. v místě své působnosti, zejména formou další veřejně prospěšné činnosti a osvětovou činností.

Činnost vedlejší hospodářská je provozována jako podpora činnosti hlavní a podle stanov TJ Spartak Vrchlabí (2015, str. 1) *spočívá v podnikání nebo jiné výdělečné činnosti: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Pronájem, podnájem nebytových prostor.*

Zázemí organizace

Majetkové zázemí organizace zahrnuje několik nemovitostí, které slouží jak pro vlastní sportovní činnost, tak i jako zdroj příjmů prostřednictvím pronájmu. Mezi objekty patří ubytovna nacházející se v blízkosti lyžařského areálu Herlíkovice, která je využívána jak členy klubu, tak širokou veřejností a je pronajímána subjektu, jež je provozovatelem. Organizace je také vlastníkem části skiareálu Herlíkovice, avšak jeho provoz zajišťuje Snowhill a.s.

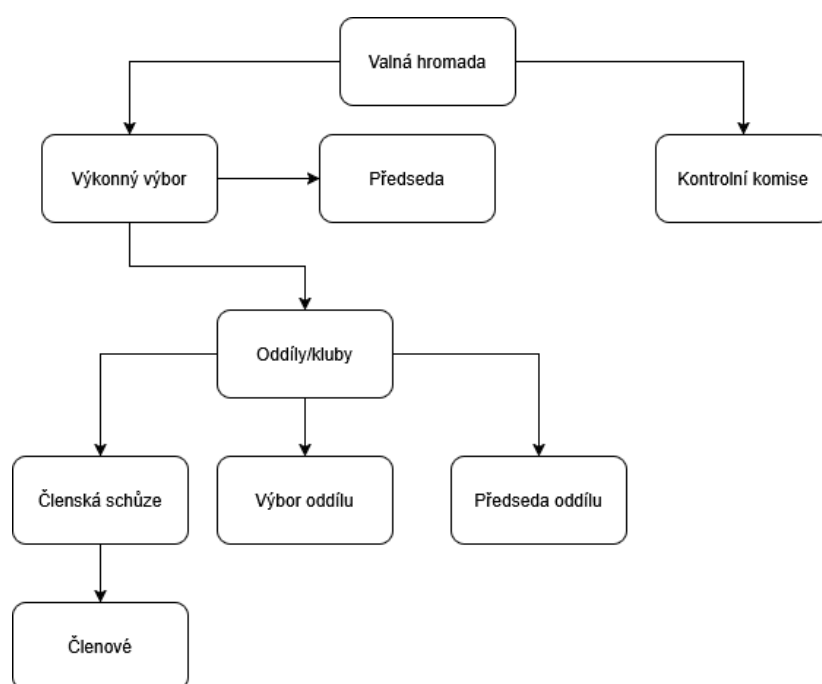
V rámci zázemí organizace je Tyršův dům s tělocvičnou, jež slouží k pronájmu jak tělocvičny, tak nebytových prostor a zároveň je využíván jednotlivými oddíly. Sportovní hala Sokolovna, která slouží pro tréninky a soutěže sportovních oddílů je užívána na základě nájemního vztahu (TJ Spartak Vrchlabí, n.d.).

2.1. Organizační struktura

TJ Spartak Vrchlabí je samosprávným dobrovolným spolkem. Organizační struktura je dle stanov (TJ Spartak Vrchlabí, 2015) uspořádána do čtyř orgánů. **Valná hromada** představuje nejvyšší orgán a je tvořena zástupci všech sdružených oddílů starších 18 let. Ti se scházejí minimálně jedenkrát ročně k projednání zásadních rozhodnutí. **Výkonný výbor**, v jehož čele stojí předseda je složený ze sedmi volených zástupců. Řídí činnost organizace mezi jednotlivými zasedáními valné hromady.

Předseda, jakožto statutární zástupce, jedná jménem organizace a má čtyřleté funkční období. Nedílnou součástí organizační struktury je také tříčlenná **kontrolní komise**, která dohlíží na hospodaření a činnost celé tělovýchovné jednoty, také s funkčním obdobím čtyř let.

Organizace se dále člení na jednotlivé oddíly/kluby, které mají vlastní vnitřní strukturu zahrnující členskou schůzi, výbor oddílu a předsedu. Každý z těchto oddílů sdružuje členy se stejným sportovním zaměřením a podílí se na naplňování hlavních cílů organizace. Součástí spolku je také pobočný spolek Sportovní klub Kuželky TJ Spartak Vrchlabí z. s., jejímž statutárním orgánem je předseda (TJ Spartak Vrchlabí, 2015). Organizační struktura je vyobrazena na obrázku 2.



Obrázek 2: Organizační struktura TJ Spartak Vrchlabí, z. s.

Zdroj: vlastní zpracování dle stanov spolku

Členská základna

Členská základna čítá více než tisíc členů. Vývoj počtu členů v jednotlivých letech je znázorněn v tabulce 4 s využitím informací poskytnutých předsedou spolku. Někteří členové jsou členy více oddílů, jedná se tedy o počty pouze fyzických členů.

Tabulka 4: Počty členů v letech

Rok	2021	2022	2023	2024
nad 18 let	445	466	471	481
do 18 let	705	746	709	561
celkem	1150	1212	1180	1042

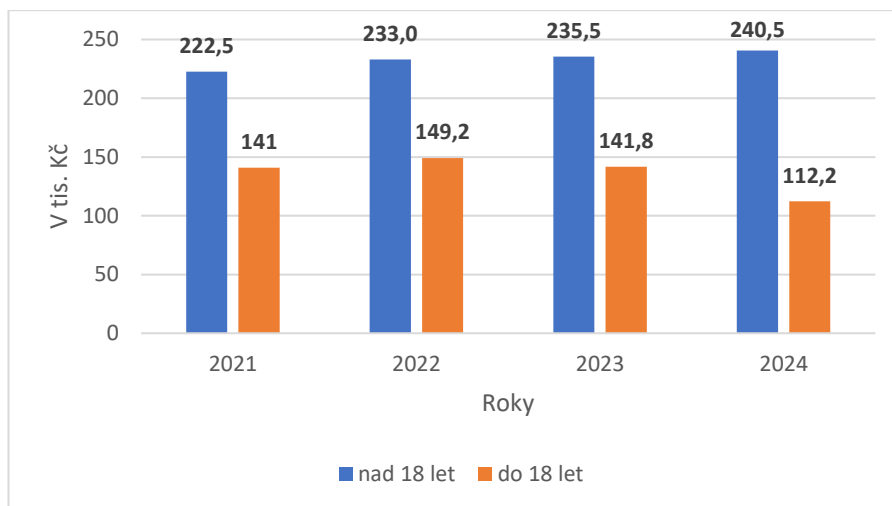
Zdroj: vlastní zpracování

Kromě roku 2022, kdy počty jak dospělých, tak dětí vzrostly o pár desítek členů, tak v ostatních letech je možné sledovat nárůst členské základny pouze u členů starších 18 let. Od roku 2022 až do roku 2024, kdy původní členská základna dětí čítala 746 členů, se propadla až na pouhých 561 členů. Počet celkových fyzických členů se od roku 2022 snižuje a za dva roky se snížil o 170 členů. Podle předsedy spolku může být důvodem situace ve společnosti, snižování zájmu dětí o sport a aktivní účasti na sportovních událostech. Na vině by mohla být i změna smýšlení v pocovidové době.

2.2 Hospodaření spolku

Dle informací poskytnutých předsedou spolku, největší příjmy v minulých letech plynuly z pronájmu lyžařského areálu v rámci hospodářské činnosti, který je ve vlastnictví spolku. Nyní se však spolek potýká s finančními problémy z důvodu sporu s provozovatelem areálu. Příjmy spolku následně plynou i z pronájmu nebytových prostor, jako jsou kanceláře a pronájmu tělocvičen veřejnosti. Dalším zdrojem příjmů jsou také členské příspěvky nebo pro spolek významné dotace od města Vrchlabí, Národní sportovní agentury, Královéhradeckého kraje. Do roku 2020 tvořily také velkou část dotace od MŠMT v rámci programu Můj klub.

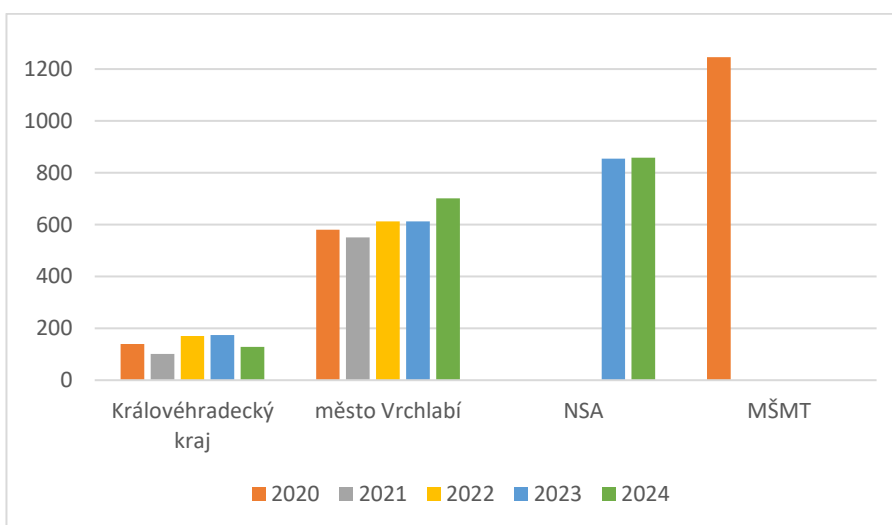
Členské příspěvky jsou nastaveny na 500 Kč pro dospělé a 200 Kč platí děti. Dle počtu členů v jednotlivých kategoriích lze zobrazit grafem 1 vývoj příjmů plynoucích z členských příspěvků v letech.



Graf 1: Příjmy členských příspěvků

Zdroj: vlastní zpracování

Spolek každý rok obdrží dotace a dary od výše zmíněných subjektů ať už dotaci nárokovou, nebo v rámci daru dle veřejnoprávní smlouvy. V posledních dvou letech jsou nejvýznamnější dotace nebo dary od města Vrchlabí a Národní sportovní agentury, což je vyobrazeno grafem 2 (Hlídač státu, 2025).



Graf 2: Objem dotací a darů dle subjektů poskytování

Zdroj: vlastní zpracování dle Hlídač státu

3 Finanční analýza Tělovýchovné jednoty Spartak Vrchlabí z. s.

Tato kapitola je zaměřena na finanční analýzu spolku TJ Spartak Vrchlabí v letech 2020-2023 prostřednictvím jednotlivých metod a ukazatelů finanční analýzy využitelných pro finanční analýzu sportovní organizace. Zdrojem dat jsou veřejné účetní výkazy, zejména rozvaha a výkaz zisku a ztráty. K finanční analýze jsou využity objemy vždy k poslednímu dni účetního období. Cílem této kapitoly je zhodnocení finančního hospodaření za sledované období a ze zjištěných výstupů formulovat dopady na spolek.

Jak již bylo zmíněno, finanční analýza tohoto typu vychází obdobně jako finanční analýza tradičního podniku z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Pro přiblížení jsou v tabulce 5 a tabulce 6 zobrazeny oba účetní výkazy za rok 2020, jakožto první analyzovaný rok.

Tabulka 5: Rozvaha Tělovýchovná jednota Spartak Vrchlabí z. s. v roce 2020

Rozvaha pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání, v plném rozsahu				
Podle vyhlášky č. 504/2002 Sb.		Ke dni 31. 12. 2020 (v tis. Kč)	Tělovýchovná jednota Spartak Vrchlabí z.s.	
		IČO: 00527637	Tyršova 783, 54301 Vrchlabí	
AKTIVA		Číslo řádku	Stav k prvnímu dni účetního období	Stav k poslednímu dni účetního období
A.	Dlouhodobý majetek celkem	1	12017	11046
II.	Dlouhodobý hmotný majetek celkem	2	38201	38201
III.	Dlouhodobý finanční majetek celkem	8	100	100
IV.	Oprávkový majetek celkem	10	-26284	-27255
B.	Krátkodobý majetek celkem	14	12346	14779
II.	Pohledávky celkem	15	4006	7557
III.	Krátkodobý finanční majetek celkem	20	8296	7176
IV.	Jiná aktiva celkem	24	44	46
	AKTIVA CELKEM	26	24383	25825
PASIVA		Číslo řádku	Stav k prvnímu dni účetního období	Stav k poslednímu dni účetního období
A.	Vlastní zdroje celkem	1	19807	21647
I.	Jmění celkem	2	27354	27354
II.	Výsledek hospodaření celkem	5	-7547	-5706
B.	Cizí zdroje celkem	8	4556	4178
II.	Dlouhodobé závazky celkem	9	14	0
III.	Krátkodobé závazky celkem	11	3575	4221
IV.	Jiná pasiva celkem	19	967	-43
	PASIVA CELKEM	22	24363	25825

Zdroj: vlastní zpracování dle účetní závěrky spolku

Tabulka 6: Výkaz zisku a ztráty Tělovýchovná jednota Spartak Vrchlabí z. s. v roce 2020

	Název položky	Činnost hlavní	Činnost hospodářská	Celkem
A.	Náklady	4630	4815	9445
I.	Spotřebované nákupy a nakupované služby	3567	2567	6134
II.	Změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace			0
III.	Osobní náklady	1063	970	2033
IV.	Daně a poplatky		25	25
V.	Ostatní náklady		7	7
VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek		971	971
VIII.	Daň z příjmů		275	275
	Náklady celkem	4630	4815	9445
B.	Výnosy	4468	6664	11132
II.	Přijaté příspěvky	3776		3776
III.	Tržby za vlastní výkony a za zboží	692	6638	7330
IV.	Ostatní výnosy		26	26
	Výnosy celkem	4468	6664	11132
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním	-162	1849	1687
D.	Výsledek hospodaření po zdanění	-162	2124	1962

Zdroj: vlastní zpracování dle účetní závěrky spolku

3.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza znázorňuje absolutní a relativní změny jednotlivých položek rozvahy. Tyto změny vybraných položek na straně aktiv jsou zaznamenány v tabulce 7. Změna celkového dlouhodobého majetku je významná v roce 2021, kdy došlo k nákupu stavby, tudíž je možné sledovat 61 % nárůst. V dalších letech dochází k postupnému snižování této položky, jež je zapříčiněno zejména kumulací odpisů (oprávek). Největší podíl mají oprávkky ke stavbám a k samostatným hmotným movitým věcem a jejich souborům.

U položky celkový krátkodobý majetek je možné sledovat výkyvy. Jedná se zejména o velké snížení v letech 2021 a 2022, u položky celkových pohledávek s následným růstem o 228 % v roce 2023. Účetní jednotka také drží poměrně vysoké částky na běžných účtech. Což je u neziskových organizací obvyklá věc. Pouze v letech 2021 a 2022 došlo k významnějšímu výkyvu.

Tabulka 7: Horizontální analýza strany aktiv v tis. Kč a %

Změny v letech	Absolutní změna			Relativní změna		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Dlouhodobý majetek celkem	6766	-1373	-1440	61,25 %	-7,71 %	-8,76 %
Dlouhodobý hmotný majetek celkem	7935	0	0	20,77 %	0,00 %	0,00 %
Dlouhodobý finanční majetek celkem	0	0	-100	0,00 %	0,00 %	-100,00 %
Oprávký k dlouhodobému majetku celkem	-1169	-1373	-1340	4,29 %	4,83 %	4,50 %
Krátkodobý majetek celkem	-5013	-332	2413	-33,92 %	-3,40 %	25,58 %
Pohledávky celkem	-4485	-2163	2076	-59,35 %	-70,41 %	228,38 %
Krátkodobý finanční majetek celkem	-528	1831	337	-7,36 %	27,54 %	3,97 %
Jiná aktiva celkem	0	0	0	0,00 %	0,00 %	0,00 %

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů TJ Spartak Vrchlabí z. s.

Vlivem nestálého objemu pohledávek může být Covid-19 a nemožnost pronájmu sportovních prostorů veřejnosti. Také se jako možná příčina může jevit platební nekonzistence provozovatele lyžařského areálu na pozemcích Spartaku.

Změny na straně pasiv lze sledovat dle tabulky 8. Spolku se mírným tempem zvyšují vlastní zdroje. Přestože položka výsledku hospodaření v rozvaze dosahuje záporných hodnot lze říct, že v průběhu let se kumulovaná ztráta snižuje, až na rok 2022. Zároveň spolek snižuje svou závislost na cizích zdrojích, které v letech 2020 dosahovaly téměř 4,2 mil. Kč. V letech 2023 dosahovaly pouze 866 tis. Kč. Tento výrazný pokles je zachycen právě v tabulce výše. Z pohledu na absolutní změnu vyplývá, že na tento pokles je zejména ovlivněn položkou celkových krátkodobých závazků.

Tabulka 8: Horizontální analýza strany pasiv v tis. Kč a %

Změna v letech	Absolutní změna			Relativní změna		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Vlastní zdroje	2862	759	751	13,22 %	3,10 %	2,97 %
Jmění celkem	1134	1141	399	4,15 %	4,01 %	1,35 %
Výsledek hospodaření	1727	-382	352	+30,27 %	-9,60 %	+8,07 %
Cizí zdroje celkem	-1109	-2464	222	-26,54 %	-80,29 %	36,69 %
Dlouhodobé závazky celkem	15	-21	9	100,00 %	-140,00 %	150,00 %
Krátkodobé závazky celkem	-1125	-2443	213	-26,65 %	-78,91 %	32,62 %
Jiná pasiva celkem	1	0	0	-2,33 %	0,00 %	0,00 %

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů TJ Spartak Vrchlabí, z. s.

Lze tedy říct, že spolek se vlivem špatného hospodaření minulých let nyní snaží snižovat své závazky. Vzhledem k povaze účetní jednotky je vhodné, aby závazky byly snižovány. Pokud by však spolek neměl dostatečné finance na splácení těchto závazků, mohlo by dojít k nárůstu kumulované ztráty.

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty v tabulce 9 vykazuje výrazný růst nákladů v roce 2022 a to o téměř 36 %. Zároveň v tomto roce byl zaznamenán pozitivní růst výnosů, přesto výsledek hospodaření klesl o 119,7 %. Oproti roku 2022 vzrostl výsledek hospodaření o 192 %, čímž se spolek dostal opět do kladných čísel.

Tabulka 9: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty v tis. Kč a %

změna v letech	Horizontální analýza absolutně			horizontální analýza v %		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
náklady	-881	3068	-571	-9,33 %	35,82 %	-4,91 %
výnosy	-840	958	163	-7,55 %	9,31 %	1,45 %
výsledek hospodaření po zdanění	-23	-2321	734	-1,17 %	- 119,70 %	192,00 %

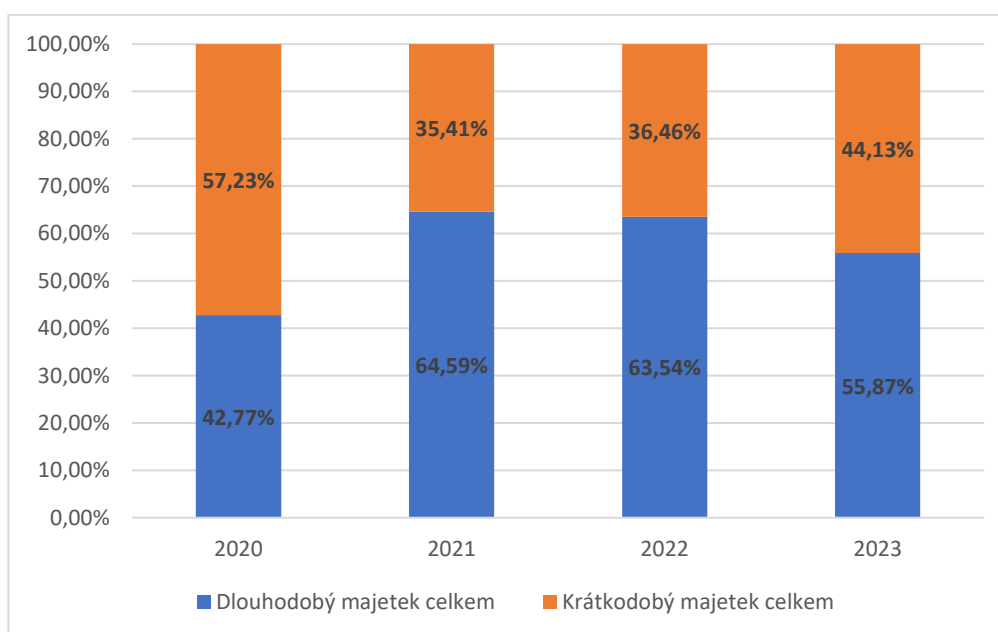
Zdroj: vlastní zpracování

Z této analýzy vyplývá výrazná fluktuace u jednotlivých položek a značí nerovnost mezi náklady a výnosy. Jedním z důvodů skokového růstu může být růst cen energií. Takto výrazné

změny značí finanční problémy, zejména v roce 2022. Zde je nutné se zaměřit na strukturu nákladů a snahu o jejich optimalizaci.

3.2 Vertikální analýza

Znázornění podílu dlouhodobého a krátkodobého majetku na celkových aktivech spolku je zobrazeno na grafu 3. Je možné sledovat kolísání hodnot v jednotlivých letech. Podíl dlouhodobého majetku se v roce 2021 a 2022 zvýšil o více než 20 % oproti roku 2020. V roce 2023 opět podíl zhruba o 8 % klesl. Nárůst je zapříčiněn zvýšením objemu u položky stavby v rozvaze. A také výrazným poklesem celkových pohledávek oproti roku 2020.

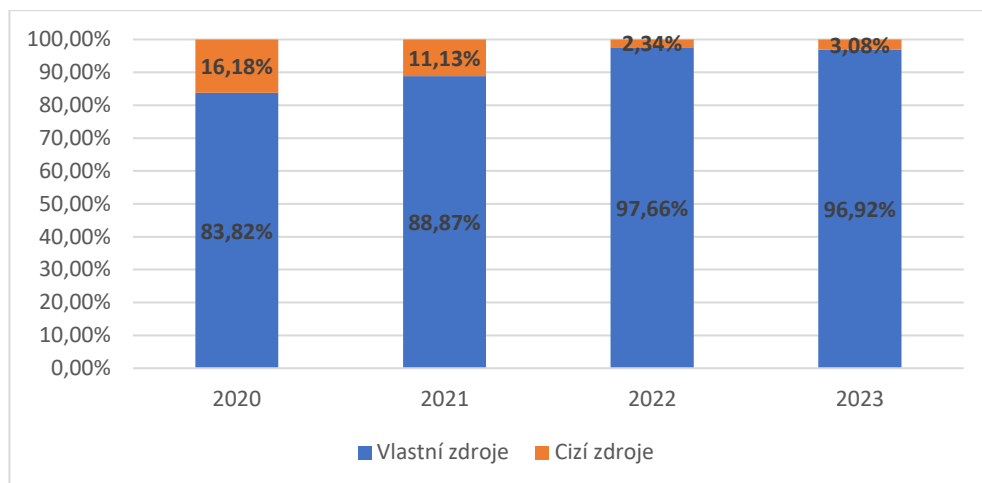


Graf 3: Vertikální analýza strany aktiv

Zdroj: vlastní zpracování

Při uvážení povahy účetní jednotky, v prvním roce nevykazuje spolek značné problémy. V dalších letech je nutné upozornit u výkyvů krátkodobého majetku, zejména u pohledávek, které jsou nerovnoměrné a mohly by znamenat problémy s likviditou, pokud by spolek neměl dostatečné rezervy.

Vertikální analýza zaměřená na stranu pasiv je zaznamenána na grafu 4. Struktura pasiv je v jednotlivých letech proměnlivá. V prvních dvou letech tvoří cizí zdroje více než 10 % celkového podílu pasiv. V roce 2022 tento podíl klesl na 2 %. Tato změna je přímo závislá na snížení kumulované ztráty výsledku hospodaření. A snížení závislosti na cizích zdrojích, respektive snížení objemu krátkodobých závazků.



Graf 4: Vertikální analýza strany pasiv

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k nestabilitě krátkodobých pohledávek je důvodné snižování cizích zdrojů. Ukazatel by mohl značit finanční stabilitu spolku. Tento poměr u neziskových organizací bývá častý, avšak pro dlouhodobý rozvoj by nevyužívání cizích zdrojů mohlo být neefektivní.

3.3 Poměrové ukazatele

Tato podkapitola se zabývá hodnocením vybraných poměrových ukazatelů, u kterých došlo k významnějším změnám v jednotlivých letech. Znázornění výsledků ukazatelů je formou tabulky či grafu. Obsahem je též formulace možných dopadů na spolek.

Ukazatel autarkie

Ukazatel určuje míru soběstačnosti. Pokud dosahuje 100 %, organizace je soběstačná. Tabulka 10 ukazuje výsledky autarkie u vybraného spolku. Pouze v roce 2020 dosahuje spolek hodnoty pod 100 % při hodnocení na výnosově nákladové bázi v ostatních letech dosahuje autarkie dostatečných či vyšších hodnot soběstačnosti. Při analýze celkové autarkie při započtení vedlejší hospodářské činnosti je spolek více než soběstačný. Pouze v roce 2022 byl zaznamenán výrazný pokles o téměř 24 %.

Tabulka 10: Ukazatele autarkie v %

roky	2020	2021	2022	2023
autarkie HČ na bázi výnosů a nákladů	96,50 %	107,59 %	100,39 %	104,07 %
celková autarkie na bázi příjmů a výdajů	117,86 %	120,18 %	96,72 %	103,18 %

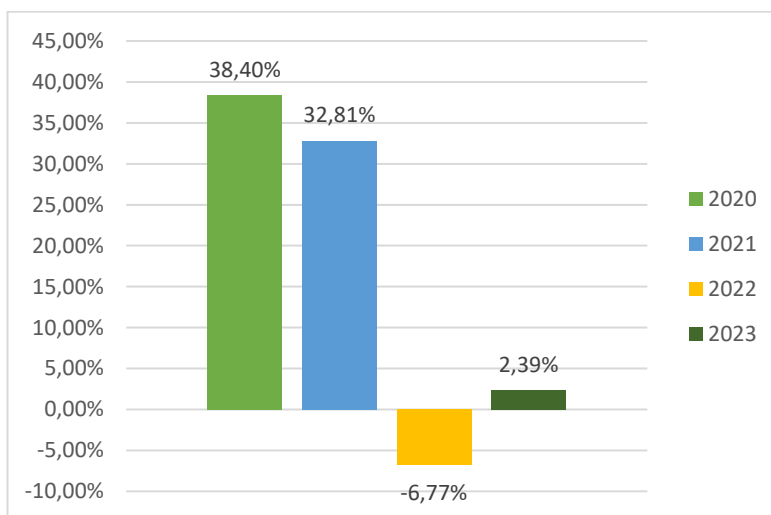
Zdroj: vlastní zpracování

Celkově se soběstačnost spolku jeví jako dobrá. Přesto je doporučením tvořit finanční rezervy v letech, kdy autarkie dosahuje výrazných hodnot přes 100 % a tím se pokusit snížit dopady výkyvů.

Ukazatele rentability

Udávají, jaký procentuální zisk nebo ztráta připadá na jednu korunu vynaloženou na náklady. Cílem je maximalizace tohoto ukazatele.

V letech 2020 a 2021 nákladová rentabilita vedlejší hospodářské činnosti spolku dosahovala 38,4 % a 32,8 %. Tudíž byl schopen generovat z této činnosti 38,4 haléřů z 1 vynaložené koruny. Výrazný pokles byl v roce 2022, kdy se jednalo o ztrátové období. V roce 2023 se situace umírnila a čísla dosahovala znovu pozitivní hodnoty, jak je vidět na grafu 5.



Graf 5: Ukazatel nákladové rentability vedlejší hospodářské činnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Celkově je cílem, aby se nákladová rentabilita vedlejší hospodářské činnosti udržovala stabilně v kladných hodnotách, zejména protože cílem této činnosti má být tvorba zisku. Tedy je nutné více analyzovat a optimalizovat náklady, tak aby nedocházelo k výrazným výkyvům.

Míru pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z vedlejší hospodářské činnosti u tohoto spolku nedává smysl počítat, z toho důvodu, že hlavní činnost vykazuje ztrátu pouze v roce 2020.

Ukazatele aktivity

Tato část se zabývá vybranými ukazateli aktivity, zejména tedy dobou obratu pohledávek a dobou obratu závazků. Respektive jak rychle obdrží spolek platby od svých odběratelů a jak rychle je schopen platit své závazky.

V tabulce 11 je možné sledovat vývoj doby obratu pohledávek, tento ukazatel dosahuje vysokých hodnot, zejména v roce 2020 a to 244 dní. Tato hodnota značí, že spolek měl problémy s rychlostí inkasa pohledávek. V následných dvou letech se doba výrazně snížila, a to až na pouhých 29 dní. V roce 2023 tato doba znovu vzrostla na 94 dní. Takovéto výkyvy značí problém s inkasem pohledávek od odběratelů. Důvodem je též postupný pokles celkových pohledávek v jednotlivých letech.

Zejména ukazatel doby obratu závazků je úzce spjat s dobou obratu pohledávek. V tabulce 11 kde je tato doba znázorněna je možné sledovat podobný trend jako je u doby obratu pohledávek.

Tabulka 11: Doba obratu pohledávek a závazků ve dnech

roky	2020	2021	2022	2023
Doba obratu pohledávek	244,38	107,45	29,08	94,15
Doba obratu závazků	207,307	176,5779	34,66234	44,88985

Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj ukazatelů naznačuje, že spolek rychle nesplácí své závazky zejména v letech 2020 a 2021 i přesto že drží poměrně vysoké částky na bankovním účtu. Za jeden z důvodů takto vysoké doby obratu lze považovat právě i dlouhou dobu inkasa platby od odběratelů.

Ukazatele likvidity

Okamžitá likvidita ukazuje schopnost účetní jednotky hradit okamžitě dostupnými prostředky své závazky a tato hodnota by se měla pohybovat okolo hodnoty 0,2. K výraznému zvýšení z hodnoty 1,7 v roce 2020 došlo v roce 2022 na hodnotu 13. V roce 2023 se hodnota mírně snížila. K podobnému vývoji došlo i u pohotové likvidity, kdy v roce 2022 hodnota dosahovala 14,37 z původních 3,49 bodů v roce 2020. Změny jsou zaznamenány v tabulce 12. Takto vysoké hodnoty jsou zejména důvodem snížení krátkodobých závazků, které jsou do výpočtu ukazatelů zahrnuty. Ač jsou tyto hodnoty u NNO obvykle vyšší, tak přesto se takto vysoké hodnoty vymykají jistému normálu.

Tabulka 12: Ukazatele likvidity

	2020	2021	2022	2023
Okamžitá likvidita	1,69	2,14	13,00	10,18
Pohotová likvidita	3,49	3,13	14,37	13,62

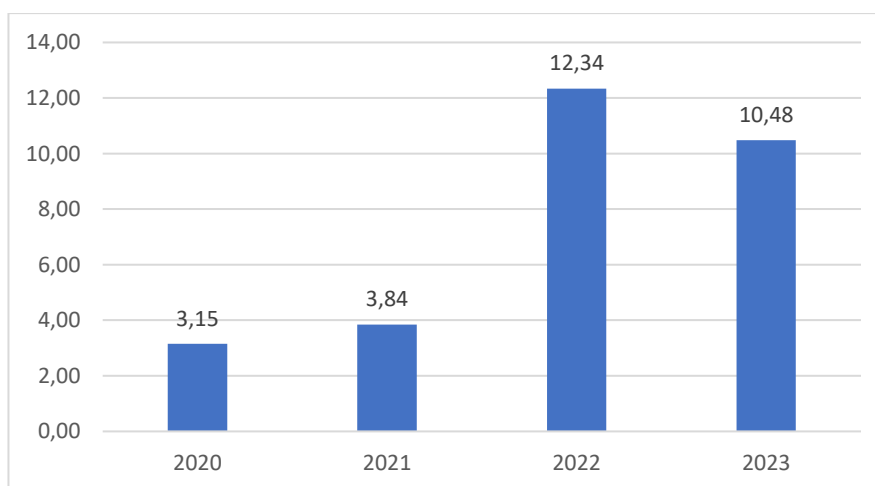
Zdroj: vlastní zpracování

Tento vývoj značí že spolek by neměl mít problémy uhradit své závazky, ale zároveň má mnoho nevyužitých finančních prostředků, což vede k neefektivnímu využívání kapitálu a vlivem inflace k znehodnocování volných finančních prostředků.

3.4 Modely BAMF a KAMF

Tyto modely hodnotí finanční zdraví souhrnně, s určitou modifikací pro daný spolek. V modelu BAMF není zahrnuta rentabilita z důvodu absence podmínek pro tento ukazatel, zároveň model nepočítá s mírou rozvoje/útlumu.

Na grafu 6 je znázorněn vývoj v jednotlivých letech. Pokud je hodnota vyšší než 1 lze hodnotit spolek jako bonitní. V letech 2020 a 2021 jsou hodnoty vychýleny pouze o několik desetin. V roce 2022 lze pozorovat vysoký nárůst tohoto ukazatele, jehož důvodem je zejména zaznamenaná změna u ukazatele likvidity a financování. Spolek v tomto roce snížil podíl cizích zdrojů, tudíž se zvýšil poměr mezi vlastním a cizím kapitálem. V roce 2024 došlo k mírnému poklesu, přesto hodnota modelu zůstává na vysokých hodnotách.

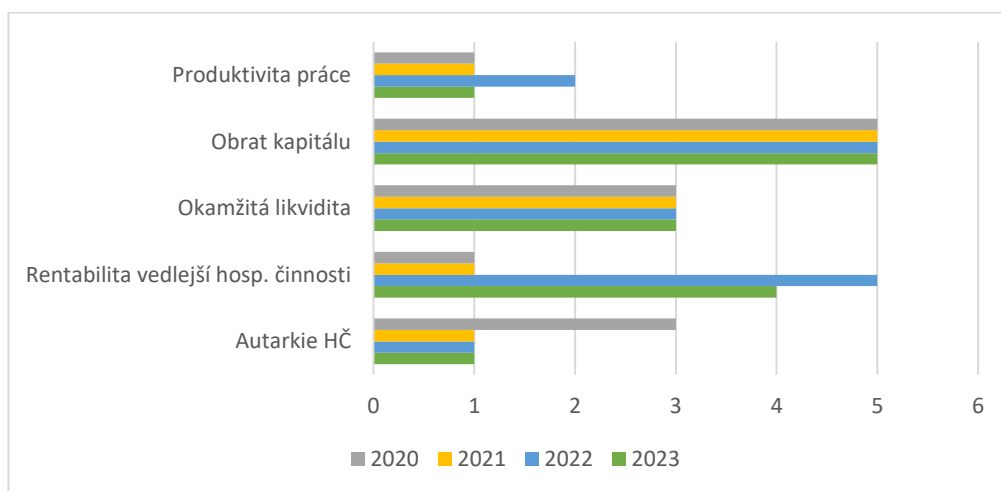


Graf 6: Model BAMF

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků modelu vyplývá, že spolek je vysoce bonitní. Přesto nelze říct, že efektivně hospodaří s dostupnými finančními prostředky. Zejména pokud se zaměříme na vysoké hodnoty u ukazatel likvidity a financování jež jsou zahrnuty při výpočtu modelu.

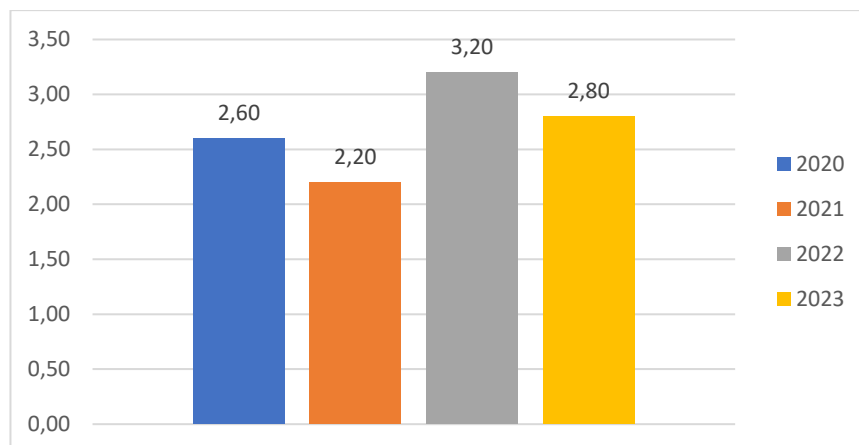
Vývoj jednotlivých ukazatelů modelu KAMF* v letech je zobrazeno na grafu 7. Hodnocení vychází z tabulky v první kapitole. Hodnocení je od 1 (velmi dobrý) až 5 (alarmující). Produktivita práce je ve všech letech kromě roku 2022 hodnocena velmi dobře. Zhoršení ukazatele je důvodem zhoršení ukazatele přidané hodnoty, zejména růstem nákladů v tomto roce. Ovšem ukazatel obratu kapitálu dosahuje ve všech sledovaných letech alarmující hodnoty. Čili vložené zdroje do produkce nejsou správně využívány. Cílem by měla být maximalizace tohoto ukazatele i přesto, že se jedná o spolek. Z důvodu vysokých hodnot okamžité likvidity ve všech 4 letech model přiřazuje tomuto ukazateli hodnotu 3 (střední). K výraznému zhoršení, jak je vidět na grafu 7, došlo u ukazatele rentability vedlejší hospodářské činnosti v roce 2022 na hodnotu alarmující. Důvodem byl růst nákladů a snížení výnosů vedlejší hospodářské činnosti. Ukazatel autarkie hlavní činnosti pouze v roce 2020 je hodnocen bodem 3 jako střední. V ostatních letech je hodnocen velmi dobře. Rok 2020 byl jediný ze sledovaného období, kdy hlavní činnost zaznamenala záporný výsledek hospodaření. Míra pokrytí ztráty HČ ziskem z vedlejší hospodářské činnosti není započtena z důvodu nesplnění podmínek pro výpočet.



Graf 7: Hodnocení jednotlivých ukazatelů modelu KAMF*

Zdroj: vlastní zpracování

Výpočtem prostého aritmetického průměru z hodnocení jednotlivých ukazatelů je dosaženo výsledku u modelu KAMF* v jednotlivých letech, jak je možné sledovat na grafu 8. Po zaokrouhlení jsou roky 2020, 2022 a 2023 hodnoceny jako středně bonitní. Pouze v roce 2021 je bonita spolku hodnocena jako dobrá.



Graf 8: Model KAMF*

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměření spolku by mělo směřovat na zlepšení obratu kapitálu neboli efektivněji využívat zdroje vložené do produkce. Cílem by mělo být také snížení likvidity a volné peněžní prostředky využít jinde. V posledních dvou letech bonitu spolku také zhoršuje vedlejší hospodářská činnost, které se podle výsledků ukazatelů nedaří.

4 Závěrečná doporučení

Dle výsledků finanční analýzy jsou v této kapitole formulována doporučení, která přispějí ke zlepšení finančního zdraví spolku. Doporučení jsou zaměřena na oblasti, ve kterých byly zaznamenány výkyvy, nebo se lze v těchto oblastech zaměřit na efektivnější hospodaření. Doporučení jsou navržena tak, aby mohla být využita s ohledem na specifika dané organizace.

Z provedené analýzy lze vyvodit, že v roce 2022 došlo k výraznému nárůstu nákladů, což i přes růst výnosů v tomto roce mělo negativní dopad na výsledek hospodaření. Provedením detailnější analýzy nákladových položek by bylo možné dosáhnout úspor, zejména u vedlejší hospodářské činnosti tak, aby nedošlo k ohrožení hlavní činnosti. Významná položka „spotřeba materiálu, energie a ostatní neskladované dodávky“ měla vliv na tento meziroční nárůst nákladů. **Revizí dodavatelských smluv** (elektřina, voda a další) a přejítí na výhodnější tarify by přineslo snížení celkových nákladů. Pokud by jednotlivé oddíly **koordinovali společné nákupy vybavení** (dresy, tréninkové pomůcky), množstevní slevy u jednoho dodavatel budou mít také vliv na snížení nákladů. Se snížením cen energií a jiných dodávek alespoň o 5 procent by spolku snížilo náklady nejméně o 120 tisíc Kč. Zároveň dobrovolným zapojením členů do oprav a údržby je možné ušetřit na externích službách.

Přísnější kontrola a evidence finančních prostředků jednotlivých oddílů vedením spolku, například centrální správou nejen členských příspěvků, ale i těch oddílových by přineslo optimalizaci celkových nákladů. Tato skutečnost poté vytváří prostor pro přesnější budoucí finanční analýzu.

V minulosti vedlejší hospodářská činnost představovala důležitý zdroj financování. Jedním z největších příjmů tvořil pronájem lyžařského areálu. Dle předsedy spolku však částka téměř dvou milionů korun, která plynula z pronájmu areálu v minulých letech je aktuálně zhruba o 50 % nižší z důvodu neplacení pronájmu provozovatelem. Řešením je tedy **vypovězení smlouvy o využívání areálu a nalezení vhodné náhrady**. Původní částka okolo 2 milionů Kč by spolku zajistila vysoké výnosy a tím i výrazný růst vlastních zdrojů. Vzhledem ke skutečnosti finančních komplikací by měla narůstat položka pohledávek. Avšak od roku 2022 má doba obratu pohledávek opačný (klesající) trend. Lze tedy pouze polemizovat, zda je tato situace správně zaznamenávána do účetnictví spolku.

Pokud by v následujících letech vedlejší hospodářská činnost vykazovala ztrátu i po výše zmíněných doporučeních jakož tomu bylo v roce 2022, poté je nutné zvážit, zdali je stále v zájmu spolku tuto činnost provozovat. Případný **odprodej areálu by snížil náklady** a přinesl

finanční prostředky na renovaci ostatního sportovního zázemí, s čímž souvisí i níže zmiňovaná doporučení.

Z těchto důvodů je nutné **vyvíjet snahu o diverzifikaci a hledání nových příjmů**. V průměru má rok 250 pracovních dní. Pokud by spolek pronajímal v těchto dnech od 18 hodin až do 22 hodin své dvě tělocvičny veřejnosti alespoň za 300 Kč/h, ročně by tak příjmy z tohoto pronájmu tvořily 600 tis. Kč. Pokud by každý oddíl (16) alespoň 3krát do roka pořádal závody, na které by se mohla za symbolické zápisné (100 Kč) přihlásit i širší veřejnost, tak by příjmy z této činnosti dosahovaly okolo 140 tis. Kč. Vzhledem k průměrnému počtu fyzických členů za poslední 4 roky, jež čítá 1046 členů je tedy reálné, že průměrná účast na pořádaných závodech by mohla dosahovat alespoň 30 osob. Také by na pokrytí nákladů s přípravou těchto závodů byla možnost oslovit místní firmy, které by tak mohli využít možnost vlastní propagace.

V návaznosti na zmíněné možnosti se tím spolku **vytváří prostor pro „přilákání“ nových členů**, jak u dospělých, tak zejména členů mladších 18 let. Pozitivní externalita pořádání více sportovních akcí může snížit či eliminovat riziko sledovaného poklesu členů zejména právě kategorie mladších 18 let. V kombinaci s využitím sociálních sítí je reálný nárůst mladších členů o 10 %, což by mělo pozitivní vliv nejen z finančního hlediska, ale i pro budoucí rozvoj spolku. V aktuální výši členských příspěvků, které pro tuto kategorii činí 200 Kč by to znamenalo ročně 11 000 Kč výnos. Větší počet členů znamená i větší atraktivitu pro lokální firmy, kterým lze nabídnout reklamu na dresech a vybaveních sportovců, nebo umístění reklamních bannerů v tělocvičnách, popřípadě i na webových stránkách spolku.

Situace spolku naznačuje i možnost **navýšení členských příspěvků** u obou kategorií. Možností je u členů nad 18 let navýšit členský příspěvek z původních 500 Kč na 600 Kč a u mladší kategorie z původních 200 Kč na 300 Kč. Dle počtu členů v posledním sledovaném roce by tedy toto navýšení ročně přineslo 104 tis. Kč, což se pozitivně projeví ve výkazu zisku a ztráty.

Podle horizontální analýzy spolek v posledních letech snižoval své závazky, což vzhledem k jeho situaci můžeme vnímat pozitivně. Z rozvahy vyplývá, že spolek drží vysoké zůstatky na bankovních účtech. Tyto **prostředky je ale možné využít efektivněji**. Vzhledem k výši je vhodné namísto pasivního držení finančních prostředků na běžném účtu, které nepřináší žádné zhodnocení, uvážit možnost vložení části těchto prostředků do nízko rizikových finančních nástrojů. Využít například krátkodobé termínované vklady, nebo spořicí účty a tím snížit znehodnocení prostředků vlivem vysoké inflace posledních let.

Dle ukazatelů likvidity, které v letech 2022 a 2023 dosahují vysokých hodnot je možné usuzovat, že spolek má velké množství volných prostředků. Tyto prostředky by pak bylo možné a vhodnější použít například na **modernizaci sportovního vybavení**, případně na **opravy infrastruktury**.

Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o neziskovou organizaci, tak důležité pro tyto typy účetních jednotek jsou právě i dotace. Spolek v analyzovaných letech obdržel dotace od města Vrchlabí a také od Královéhradeckého kraje na individuální tréninky. V roce 2023 spolek dostal dotaci od Národní sportovní agentury. **Sledováním grantových programů nadací**, jako je ku příkladu nadace ČEZ nebo nadace ORLEN Unipetrol a jiné, je pak možné získat prostředky na provoz, či rekonstrukci sportovišť.

Celkově lze očekávat, že navržená opatření přinesou stabilnější strukturu nákladů a zajistí též stabilnější příjmy, jak u vedlejší hospodářské činnosti, tak u hlavní činnosti. Tímto si spolek vytvoří prostor pro postupné snižování kumulované ztráty.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení finančního hospodaření sportovní organizace. Pro toto hodnocení bylo sledováno hospodaření Tělovýchovné jednoty Spartak Vrchlabí z. s. v letech 2020 až 2023 s následným posouzením stavu financí a formulací doporučení, či opatření pro zlepšení finančního zdraví organizace.

Kapitola první jako teoretická část se zabývá v první řadě cílem finanční analýzy a jejího využití v neziskovém sektoru. Také vymezuje účetní výkazy, které jsou využity, či je lze využít pro finanční analýzu sportovní organizace. V neposlední řadě jsou v kapitole vysvětleny jednotlivé metody a ukazatele finanční analýzy, které jsou využitelné pro nestátní neziskové organizace vzhledem k jejich odlišnosti oproti ziskovým podnikům. Poslední část kapitoly se zabývá modifikovanými modely BAMF a KAMF* které jsou vytvořeny pro daná specifika a souhrnně hodnotí bonitu sledované organizace.

V následující druhé kapitole byl představen vybraný a analyzovaný spolek TJ Spartak Vrchlabí. Začátek této části byl věnován představení a uvedení do povrchové historie. Pro další pochopení a uvedení do kontextu finanční analýzy byl přesně vymezen účel hlavní činnosti spolku, který spočívá zejména v rozvoji sportu v dané lokalitě a také popsán účel vedlejší hospodářské činnosti. Pro další pochopení spolku byla vysvětlena organizační struktura a vývoj členské základny v letech. Na závěr kapitoly bylo přiblíženo hospodaření spolku zejména příjmy, které plynou z členských příspěvků a příjmy z obdržených dotací.

Třetí kapitola je zaměřena na finanční analýzu s cílem zjištění finančního hospodaření ve sledovaných letech. Začátkem byla využita horizontální a vertikální analýza jednotlivých účetních výkazů, kde byly zjištěny signální změny. Následovala analýza pomocí poměrových ukazatelů a modifikovaných modelů. Celá kapitola je doplněna o grafické znázornění výsledků finanční analýzy.

Ve čtvrté, poslední kapitole byla formulována doporučení vycházející z doposud zjištěných skutečností tak, aby bylo možné tyto doporučení implementovat na analyzovaný spolek.

V závěru zhodnocení lze konstatovat že spolek vzhledem k vysokým zůstatkům na bankovních účtech by neměl mít problém s bonitou. Přesto se potýká s finančními problémy, zejména u vedlejší hospodářské činnosti a vlastněný majetek není efektivně využíván. Analýza odhalila potřebu důkladnější kontroly nákladů zejména mezi jednotlivými oddíly a nutnost diverzifikace příjmů. Cílem spolku by mělo být převrácení kumulované ztráty do ziskových čísel.

POUŽITÁ LITERATURA

ALEXANDER, David a NOBES, Christopher. *Financial accounting: an international introduction*. 2. vyd. Harlow: Pearson Education Limited, 2004. ISBN 0-273-68520-1.

KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-778-2.

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

MAREŠ, David. *Nové trendy ve financích a ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-920-6.

MÁČE, Miroslav. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 978-80-247-6119-0.

MRKVIČKA, Josef a KOLÁŘ, Pavel. *Finanční analýza*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006. Vzdělávání a certifikace účetních. ISBN 80-7357-219-2.

MULAČ, Petr a MULAČOVÁ, Věra. *Podniková ekonomika*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2007. ISBN 978-80-903888-0-2.

OTRUSINOVÁ, Milana a KUBÍČKOVÁ, Dana. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. Praha: C.H. Beck, 2011. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-342-4.

PAVELKOVÁ, Drahomíra, KNÁPKOVÁ, Adriana, ŠTEKER, Karel a REMEŠ, Daniel. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0911-1.

PEVNÁ, Jana. *Vybrané kapitoly z finančního řízení firmy*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2017. ISBN 978-80-245-2225-8.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele a využití v praxi*. 7., aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-4425-9.

RŮČKOVÁ, Petra a ROUBÍČKOVÁ, Michaela. *Finanční management*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-8037-5.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-9870-2.

SLAVÍK, Jakub. *Finanční průvodce nefinančního manažera: Jak se rychle zorientovat v podnikových a projektových financích*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-8436-6.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku: finanční řízení*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.

Internetové Zdroje

HLÍDAČ STÁTU. *Hlídač státu* [online]. [cit. 2025-02-14]. Dostupné z: <https://www.hlidacstatu.cz/subjekt/00527637>

TJ SPARTAK VRCHLABÍ. *TJ Spartak Vrchlabi* [online]. [cit. 2025-02-14]. Dostupné z: <https://spartak-vrchlabi.cz/>

VEŘEJNÝ REJSTRÍK A SBÍRKA LISTIN. *Sbírka listin Tělovýchovná jednota Spartak Vrchlabi z.s.* [online]. [cit. 2025-02-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=802596>