

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2025

Michele Zedníková

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Finanční analýza vybrané sportovní organizace
Bakalářská práce

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Michele Zedníková**
Osobní číslo: **E22408**
Studijní program: **B0488A050001 Hospodářská politika a veřejná správa**
Specializace: **Ekonomika regionálního sportu**
Téma práce: **Finanční analýza vybrané sportovní organizace**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomických věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je provést finanční analýzu ve vybraném sportovním klubu. Student navrhne opatření vyplývající z výsledků finanční analýzy.

Osnova:

- Finanční analýza pro NNO.
- Představení vybrané sportovní organizace.
- Finanční analýza.
- Závěry, doporučení.

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

Seznam doporučené literatury:

KRECHOVSKÁ, Michaela; HEJDUKOVÁ, Pavlína a HOMMEROVÁ, Dita. Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost. Expert. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-3075-2.
NOVOTNÝ, Jiří. Sport v ekonomice. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.
PELIKÁNOVÁ, Anna. Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. 4., aktualizované vydání. Účetnictví a daně. Praha: Grada Publishing, 2024. ISBN 978-80-271-5249-0.
RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 7. aktualizované vydání. Finanční řízení. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3124-2.
VÍT, Petr. Praktický právní průvodce pro neziskové organizace. Manažer. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5477-2.

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 vybrané sportovní organizace jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., 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 10. 07. 2025

Michele Zedníková v.r.

ANOTACE

Cílem této bakalářské práce je provést finanční analýzu Hokejového klubu Česká Lípa, z.s. se zaměřením na zkoumání jeho finanční stability a situace v průběhu vybraných let. První kapitola se zaměřuje na teoretické vymezení nestátních neziskových organizací, jejich charakteristiky, poslání a možnosti financování. Druhá kapitola rozpracovává finanční analýzu v kontextu neziskových organizací – vysvětluje jednotlivé metody, postupy a finanční ukazatele, které se využívají pro hodnocení jejich hospodaření. Třetí část představuje Hokejový klub Česká Lípa, z.s., jeho historii, strukturu a finanční výsledky. Čtvrtá kapitola provádí finanční analýzu klubu s využitím různých ukazatelů jako je autarkie, likvidita, zadluženost a produktivita. Pátá kapitola shrnuje výsledky analýzy a obsahuje návrhy a doporučení pro zlepšení hospodaření klubu a zajištění jeho dlouhodobé finanční stability.

KLÍČOVÁ SLOVA

Finanční analýza, sportovní klub, nezisková organizace

TITLE

Financial analysis of a selected sports organization

ANNOTATION

The aim of this bachelor's thesis is to perform a financial analysis of the Hockey Club Česká Lípa, z.s., focusing on examining its financial stability and situation over selected years. The first chapter focuses on the theoretical definition of non-governmental non-profit organizations, their characteristics, mission, and financing options. The second chapter elaborates on financial analysis in the context of non-profit organizations – explaining the various methods, procedures, and financial indicators used to evaluate their management. The third part presents the Hockey Club Česká Lípa, z.s., its history, structure, and financial results. The fourth chapter conducts a financial analysis of the club using various indicators such as autonomy, liquidity, indebtedness, and productivity. The fifth chapter summarizes the analysis results and includes proposals and recommendations for improving the club's management and ensuring its long-term financial stability.

KEYWORDS

Financial analysis, sports club, non-profit organization

OBSAH

ÚVOD	10
1 NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE	11
1.1 Charakteristika nestátních neziskových organizací.....	11
1.2 Funkce nestátních neziskových organizací	12
1.3 Principy financování nestátních neziskových organizací.....	13
1.4 Spolky jako dominantní forma nestátních neziskových organizací	14
2 FINANČNÍ ANALÝZA.....	17
2.1 Význam a pojetí finanční analýzy v kontextu nestátních neziskových organizací ..	17
2.2 Postup finanční analýzy v praxi nestátních neziskových organizací	18
2.3 Poměrová analýza.....	19
2.3.1 Ukazatele likvidity	19
2.3.2 Ukazatele aktivity.....	20
2.3.3 Ukazatele autarkie	21
2.3.4 Ukazatele zadluženosti	21
2.4 Model BAMF	23
3 PŘEDSTAVENÍ HOKEJOVÉHO KLUBU ČESKÁ LÍPA	24
3.1 Organizační struktura HC Česká Lípa, z.s.	25
3.2 Členské příspěvky HC Česká Lípa, z.s.	27
3.3 Dotace HC Česká Lípa, z.s.....	28
4 FINANČNÍ ANALÝZA HC ČESKÁ LÍPA, z.s.....	30
4.1 Horizontální analýza rozvahy	30
4.2 Horizontální analýza VZZ.....	32
4.3 Vertikální analýza rozvahy.....	34
4.4 Ukazatele likvidity	36
4.5 Ukazatele aktivity.....	37
4.6 Ukazatele autarkie	38
4.7 Ukazatele zadluženosti	39
4.8 Model BAMF	41
5 VÝSLEDKY A DOPORUČENÍ.....	43
ZÁVĚR.....	49

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Logo HC Česká Lípa, z.s.	24
Obrázek 2: Organizační struktura HC Česká Lípa, z.s.	26

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj dotací v letech 2020-2023 (v Kč)	28
Graf 2: Vertikální analýza aktiv (v %)	34
Graf 3: Vertikální analýza pasiv (v %).....	35

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Dotace pro NNO z veřejných rozpočtů.....	14
Tabulka 2: Nejpočetnější zástupci právních forem NNO v ČR.....	16
Tabulka 3: Shrnutí poměrových ukazatelů	22
Tabulka 4: Výše členských příspěvků (v Kč).....	27
Tabulka 5: Horizontální analýza rozvahy (v tis. Kč a %).....	30
Tabulka 6: Horizontální analýza VZZ (v tis. Kč a %).....	32
Tabulka 7: Ukazatele likvidity.....	36
Tabulka 8: Ukazatele aktivity (ve dnech)	37
Tabulka 9: Ukazatele autarkie (v %)	38
Tabulka 10: Ukazatele zadluženosti (v %)	39
Tabulka 11: Model BAMF	41
Tabulka 12: Hodnocení ukazatelů finanční analýzy	43

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

NNO	Nestátní nezisková organizace
HC	Hokejový klub
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
BAMF	Bilanční analýza municipální firmy
HČ	Hlavní činnost
VČ	Vedlejší činnost

ÚVOD

Nestátní neziskové organizace jsou nedílnou součástí moderní společnosti a hrají klíčovou roli v mnoha oblastech jako je například oblast sociálních služeb, kultury, vzdělávání a sportu. Tyto organizace se vyznačují tím, že jejich primárním cílem není tvorba zisku, ale poskytování veřejně prospěšných služeb, které přispívají všestrannému rozvoji jednotlivce i společnosti. Sportovní organizace mají kromě své hlavní sportovní funkce také důležitou sociální a výchovnou roli, zejména v oblasti práce s mládeží a propagace zdravého životního stylu.

Financování nestátních neziskových organizací je velmi specifické a závisí především na druhu činnosti. Příjmy z těchto organizací obvykle zahrnují dotace, členské poplatky, sponzorské příspěvky nebo jiné výdělky. Tyto zdroje jsou často omezené a podléhají přísným pravidlům využívání, což vyžaduje pečlivé hospodaření a plánování. Efektivní řízení finančních zdrojů je pro nestátní neziskové organizace zásadní. Zajišťuje, že organizace může dlouhodobě plnit své poslání a zůstat finančně stabilní. V kontextu sportovních klubů je tedy finanční stabilita klíčovým faktorem pro zajištění jejich dlouhodobé existence.

Cílem této bakalářské práce je provést finanční analýzu Hokejového klubu Česká Lípa, z.s., se zaměřením na zkoumání jeho finanční stability a situace v průběhu vybraných let. Práce rovněž zahrnuje návrhy na zlepšení současného hospodaření klubu. Výsledky analýzy budou využity pro hodnocení finanční situace klubu, ale také pro identifikaci slabých míst v hospodaření.

Struktura práce je rozdělena do pěti hlavních částí. První kapitola se věnuje teoretickému vymezení nestátních neziskových organizací, jejich charakteristikám, poslání a možnostem financování. Druhá kapitola se zaměřuje na finanční analýzu v kontextu neziskových organizací – vysvětluje jednotlivé metody, postupy a finanční ukazatele, které jsou využívány pro hodnocení jejich hospodaření. Třetí kapitola představuje Hokejový klub Česká Lípa, z.s., včetně jeho historie, organizační struktury a hlavní činnosti. Čtvrtá kapitola obsahuje samotnou finanční analýzu klubu, provedenou na základě vybraných ukazatelů. Pátá kapitola shrnuje výsledky analýzy a předkládá návrhy a doporučení na zlepšení hospodaření a zajištění dlouhodobé finanční stability klubu.

1 NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE

1.1 Charakteristika nestátních neziskových organizací

Podle Pelikánové (2024) jsou nestátní neziskové organizace (dále jen NNO) instituce vznikající z občanské iniciativy, jejichž cílem není tvorba zisku, ale naplňování veřejně prospěšných funkcí. Působí především v oblastech, které nejsou dostatečně pokryty státními nebo komerčními subjekty – například v kultuře, sportu, sociálních službách, zdravotnictví, vzdělávání nebo ochraně životního prostředí. Tento směr jejich působení je dán jejich neziskovým charakterem a cílem přispívat k naplňování veřejných potřeb a hodnot.

Specifikem těchto organizací je jejich **hospodaření**, které se řídí principem neziskovosti. Získané prostředky z různých zdrojů – ať už jde o dary, příjmy z vlastní činnosti nebo veřejné dotace – nejsou určeny pro soukromé obohacení, ale vždy směřují zpět do činností, které naplňují poslání organizace. Tento aspekt zajišťuje, že prostředky jsou účelně a efektivně využívány na zajištění veřejně prospěšných aktivit, a nejen pro pokrytí administrativních nákladů. Tím se vytváří základ důvěry veřejnosti a partnerů (Stejskal, 2012).

Dalším významným prvkem, který uvádí Růčková (2021), je jejich **právní zakotvení**. Oficiální registrace zajišťuje organizacím právní subjektivitu a s ní spojenou možnost samostatně jednat, uzavírat smlouvy nebo získávat finance. Tento právní rámec přispívá ke stabilitě a transparentnosti jejich působení. Na tomto pevném právním základě pak mohou organizace efektivně implementovat své veřejně prospěšné aktivity.

Typické je rovněž **organizační a rozhodovací uspořádání**, které bývá samosprávné a nezávislé na státní správě i podnikatelském sektoru. Díky této autonomii mohou organizace svobodně určovat své priority a reagovat na aktuální potřeby komunity. Nezávislost však nevylučuje spolupráci s veřejnými institucemi – spíše ji umožňuje na rovnoprávném základě. Tento model spolupráce s veřejným sektorem je obzvláště důležitý pro efektivní fungování NNO a jejich schopnost adaptovat se na dynamicky se měnící potřeby společnosti.

NNO se opírají také o **princip dobrovolnosti**, který je patrný nejen ve vedení organizace, ale i v samotné realizaci činnosti. Mnoho aktivit je zajišťováno lidmi, kteří se zapojují bez nároku na odměnu, a přispívají tak k posilování občanské společnosti, komunitní soudržnosti a sdílených hodnot jako solidarita či participace. Tato dobrovolnická angažovanost je jedním z klíčových rysů NNO a umožňuje efektivně naplňovat jejich cíle v souladu s principy demokracie a komunitní odpovědnosti (Pelikánová, 2024).

Jak shrnuje Stejskal (2012), právě kombinace neziskovosti, právní formálnosti, samosprávy, nezávislosti a dobrovolného zapojení tvoří základní rámec, který odlišuje NNO od jiných forem společenského působení a umožňuje jim efektivně plnit jejich veřejně prospěšnou funkci.

1.2 Funkce nestátních neziskových organizací

Podle Stejskala a spoluautorů (2012) NNO plní v současné společnosti důležité úlohy, které se promítají do různých oblastí každodenního života. Jejich aktivity nejsou omezeny pouze na pomoc potřebným, ale mají i dopad na ekonomické dění, sociální soudržnost a fungování veřejné správy. Tyto funkce jsou zároveň propojené a vzájemně se doplňují, čímž organizace dosahují maximálního efektu a přínosu pro celou společnost.

Jednou z klíčových funkcí je **ekonomická**. NNO sice neusilují o zisk, přesto působí jako významní spotřebitelé a poskytovatelé služeb. Využívají materiální i nemateriální zdroje, nakupují vybavení, zajišťují poradenství či organizační služby. Vytvářejí pracovní příležitosti a v některých případech provozují i vedlejší hospodářskou činnost, díky níž si mohou zajistit vlastní příjmy a omezit svou závislost na dotacích. Tento model nejen zajišťuje stabilitu, ale také umožňuje organizacím pružně reagovat na měnící se podmínky a potřeby jejich komunity.

Sociální funkce spočívá v poskytování podpory různým skupinám obyvatel – například seniorům, osobám se zdravotním postižením, rodinám s dětmi nebo sociálně znevýhodněným lidem. Tyto organizace přispívají ke zvyšování kvality života a posilují pocit sounáležitosti ve společnosti. Tato role je důležitá zejména v oblastech, kde veřejné a soukromé služby nejsou dostatečně rozvinuté.

Třetí důležitou oblastí je funkce **politická a participační**. NNO mohou upozorňovat na problémy, které nejsou jinak dostatečně reflektovány, a hájit zájmy zranitelných skupin. Přispívají k větší otevřenosti veřejné správy a umožňují občanům aktivně se zapojit do rozhodovacích procesů. Tato participace má klíčový význam pro posilování demokratických principů a pro zajištění, že veřejné politiky skutečně odpovídají potřebám a zájmům všech členů společnosti.

Ačkoli mnohé NNO využívají veřejné finance, díky své efektivitě a zaměření na konkrétní potřeby obyvatel dokážou veřejně prospěšné cíle naplňovat bez zbytečného zatěžování státní správy. Tato efektivita je také výsledkem přístupu, který NNO preferují – minimální administrativní náklady a maximální efekt na zajištění konkrétní pomoci (Krechovská, a další, 2018).

1.3 Principy financování nestátních neziskových organizací

Financování NNO představuje dlouhodobě jednu z největších výzev jejich fungování. Vzhledem k tomu, že většina poskytovaných služeb je zdarma nebo za symbolický poplatek, příjmy organizací často nestačí pokrýt provozní náklady. Tento nedostatek bývá zpravidla vyrovnáván prostřednictvím veřejných dotací, což však může postupně vést k určité formě závislosti na státní nebo samosprávné podpoře (Peková, a další, 2019).

Abyste si organizace udržely stabilitu a neztratily svou nezávislost, je podle Krechovské a spoluautorů (2018) nezbytné řídit se několika klíčovými principy financování. Jedním z nich je princip **vícezdrojovosti**, který klade důraz na pestrost a kombinaci finančních toků. Místo spoléhání se na jeden dominantní zdroj by měly NNO využívat široké spektrum příjmů – od veřejných příspěvků přes dary až po vlastní výnosy. Tímto způsobem lze snížit riziko spojené s výpadkem konkrétního typu financování a lépe reagovat na změny vnějších podmínek.

Zásadní roli hraje také **samofinancování**, tedy schopnost organizace generovat prostředky vlastní činností. Patří sem například příjmy z placených služeb, prodej zboží, pronájem prostor, členské nebo účastnické poplatky. Tento model posiluje autonomii organizace a zajišťuje větší kontrolu nad rozpočtem. Vyžaduje ovšem dobrou znalost cílové skupiny a schopnost nabídnout smysluplné produkty či služby, o které bude reálný zájem.

Dalším důležitým nástrojem je **fundraising**, tedy cílené získávání prostředků od jednotlivců a firem. Tato forma financování je stále populárnější a často doplňuje státní či evropskou podporu (Růčková, a další, 2012). NNO mohou využívat různé fundraisingové techniky, od tradičních darů až po online crowdfundingové kampaně. Důležité je přitom nejen získat finance, ale i budovat vztah s dárci, což znamená poskytovat transparentní informace o využití prostředků a ukazovat konkrétní dopad aktivit na cílové skupiny.

Tabulka 1: Dotace pro NNO z veřejných rozpočtů

Počet NNO, které získaly dotaci ze státního rozpočtu	6 941
Celkový počet NNO k 1.1. 2016 dle ČSÚ	116 933
Celkový objem dotací pro NNO ze státního rozpočtu v ČR	10 873 366 000 Kč
Celkový objem dotací pro NNO z krajských rozpočtů vč. hl. m. Prahy	2 846 663 000 Kč
Celkový objem dotací pro NNO z obecních rozpočtů mimo hl. m. Prahy	3 948 674 000 Kč
Celkový objem dotací pro NNO ze státních fondů	220 990 000 Kč
Celkem	17 889 693 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle Centrum pro výzkum neziskového sektoru

Tabulka podtrhuje význam veřejného financování pro NNO a poukazuje na klíčovou roli státních, krajských a obecních dotací jako hlavních zdrojů příjmů. Přestože státní rozpočet představuje největší objem finanční podpory (10,87 miliard Kč), pouze 6 941 organizací z celkového počtu 116 933 obdrželo tyto dotace, což ukazuje na omezený přístup k těmto prostředkům. Vedle státních dotací významně přispívají krajské a obecní rozpočty, zatímco podíl financí ze státních fondů zůstává relativně nízký (220,99 milionů Kč). Tato diverzifikace zdrojů zdůrazňuje potřebu principu vícezdrojového financování, který chrání NNO před negativními důsledky závislosti na jednom typu příjmů.

1.4 Spolky jako dominantní forma nestátních neziskových organizací

V kontextu financování NNO a jejich právní struktury je důležité zaměřit se na spolky, které v České republice představují nejrozšířenější právní formu NNO. Registrováno je více než 100 tisíc spolků, což dokládá jejich význam v české neziskové sféře (Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2020). Spolek je právnickou osobou, kterou mohou založit minimálně tři fyzické či právnické osoby za účelem realizace společných zájmů. Tento typ organizace je upraven občanským zákoníkem (zákon č. 89/2012 Sb., § 214 a násl.), a jeho klíčovými charakteristikami jsou samosprávnost, dobrovolnost členství a neziskový charakter, který zamezuje rozdělování případného přebytku mezi členy (Krechovská, a další, 2018).

Poslání spolků je většinou zaměřeno na uspokojení zájmů jejich členů, ale zároveň se často angažují i v plnění veřejně prospěšných cílů. V praxi se spolky často angažují v oblastech, jako jsou sport, kultura, vzdělávání, ochrana životního prostředí nebo sociální služby, čímž přispívají ke zlepšení kvality života ve společnosti. Spolky tak nejen plní potřeby svých členů, ale svými

aktivitami často podporují rozvoj celé komunity. Jejich činnost je definována dobrovolností a neziskovostí, což znamená, že jakýkoli přebytek vytvořený v rámci jejich činnosti je reinvestován do dalšího rozvoje organizace, nikoli distribuován mezi členy.

Činnosti spolků lze rozdělit do dvou hlavních kategorií: zájmové činnosti a veřejně prospěšné činnosti. Zájmové činnosti jsou zaměřeny na uspokojování potřeb a zájmů členů spolků, například pořádáním sportovních tréninků, vzdělávacích seminářů nebo zájezdů. Tyto aktivity nejen podporují komunitní život, ale také posilují soudržnost a identitu členů spolku, přičemž mohou generovat příjmy, které pomáhají financovat běžný chod organizace. Na druhé straně veřejně prospěšné činnosti mají širší dopad na společnost a směřují k řešení obecných problémů, jako je podpora zdraví, zlepšení sociálních podmínek nebo ochrana životního prostředí. Tyto aktivity mohou zahrnovat například poskytování sociálních služeb, organizování kulturních akcí nebo realizování osvětových kampaní. Kombinace obou typů činností umožňuje spolkům efektivně naplňovat jak potřeby svých členů, tak i širší veřejnosti, což zvyšuje jejich význam a přínos pro komunitu (Vít, 2015).

Krechovská a spoluautoři (2018) uvádí, že organizačně spolky fungují na základě stanov, které upravují jejich vnitřní strukturu, pravomoci orgánů a práva a povinnosti členů. Nejvyšším orgánem je členská schůze, která rozhoduje o zásadních otázkách, včetně volby výkonných orgánů, jako je výbor nebo předseda, kteří zajišťují každodenní řízení spolku. Členství ve spolku je dobrovolné, vzniká přijetím žádosti nebo ustanovení zakladatelů, a členové neručí za závazky spolku, což snižuje osobní riziko.

Z finančního hlediska spolky často využívají princip vícezdrojovosti, což znamená, že čerpají prostředky z různých zdrojů – členských příspěvků, darů, veřejných dotací, sponzorských darů a vlastní hospodářské činnosti. Ta však musí být vedlejší a veškeré výnosy směřují zpět na podporu hlavní neziskové činnosti. Spolky se tedy snaží diverzifikovat své příjmy, aby snížily riziko závislosti na jediném zdroji financování. Zároveň mají povinnost vést účetnictví a případně zveřejňovat výroční zprávy, což zajišťuje transparentnost hospodaření a udržuje důvěru členů a veřejnosti (Stejskal, 2012).

Tabulka 2: Nejpočetnější zástupci právních forem NNO v ČR

Druh NNO	Počet
Spolek	101 461
Pobočný spolek	26 359
Evidované církevní PO	4 016
Obecně prospěšná společnost	2 738
Nadační fond	2 111
Ústav	1 210
Nadace	562

Zdroj: vlastní zpracování dle Centrum pro výzkum neziskového sektoru

2 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza je v NNO nepostradatelným nástrojem řízení, protože systematicky zpracovává a interpretuje informace o hospodaření a tím vytváří podklad pro rozhodování o plánování, alokaci zdrojů a zajištění finanční stability. Její výstupy využívají nejen samotné organizace, ale i externí subjekty – od dárců a věřitelů až po veřejnou správu (Kraftová, 2002).

2.1 Význam a pojetí finanční analýzy v kontextu nestátních neziskových organizací

Finanční analýza představuje důležitý nástroj také pro NNO, přestože se její cíle i interpretace liší od prostředí komerčního sektoru. Zatímco podnikatelské subjekty ji využívají především k hodnocení ziskovosti, výkonnosti a efektivity ve vztahu k tvorbě zisku, u NNO je hlavním smyslem zajistit finanční stabilitu, transparentnost hospodaření a efektivní využívání veřejných či darovaných prostředků ve prospěch společensky prospěšného cíle. V praxi pak finanční analýzy v prostředí NNO plní funkci nástroje interního řízení, pomáhá při plánování a kontrole čerpání rozpočtu a zároveň slouží jako prostředek komunikace s externími partnery, jako jsou dárci, veřejnost nebo kontrolní orgány. Umožňuje posoudit, zda organizace udržuje zdravou finanční strukturu, zda její náklady odpovídají poslání a zda se nevyskytují rizika ohrožující její dlouhodobou udržitelnost (Krechovská, a další, 2018).

Podle Stejskala a spoluautorů (2012) se v prostředí NNO uplatňuje komplexnější a přizpůsobenější forma finanční analýzy. Ta vedle tradičních kvantitativních ukazatelů zahrnuje také kvalitativní pohled na efektivitu činností, strukturu financování a míru naplňování strategických cílů. Specifika těchto organizací totiž způsobují, že nelze jednoduše aplikovat nástroje běžně používané v komerčním sektoru.

Jedním z těchto specifíků je **absence ziskovosti jako cíle**. NNO neusilují o tvorbu zisku, ale o dosažení veřejně prospěšného účelu. Z tohoto důvodu mají tradiční ukazatele, jako je například ROE a ROA, jen omezenou vypovídací hodnotu. Mnohem důležitější je sledování efektivity využití prostředků, tedy například podíl nákladů na hlavní činnosti vůči nákladům administrativním, který vypovídá o tom, zda většina dostupných zdrojů skutečně směřuje k plnění poslání organizace.

Obtížnost měření efektivity a výkonnosti představuje specifickou výzvu. Úspěšnost aktivit nelze hodnotit výhradně na základě finančních výsledků. Kromě kvantitativních údajů, jako je

například počet klientů či uskutečněných akcí, je vhodné zohlednit také kvalitativní hlediska – například míru naplnění cílů nebo skutečný dopad na cílovou skupinu a širší komunitu.

Důležitým faktorem zůstává rovněž požadavek na **transparentnost a odpovědnost**. Důvěra veřejnosti a dárců je pro fungování těchto organizací zásadní. Proto je kladen důraz na srozumitelnou a otevřenou prezentaci informací, a to především prostřednictvím účetních závěrek, výročních zpráv nebo přehledné struktury výdajů (Hobza, a další, 2006).

2.2 Postup finanční analýzy v praxi nestátních neziskových organizací

Aby mohla finanční analýza plnit své funkce v řízení a rozvoji NNO, je nezbytné přistupovat k ní systematicky. Následující kroky popisuje Růčková (2021) jako osvědčený postup provádění finanční analýzy v podmínkách NNO:

1. Shromáždění relevantních účetních podkladů

Na začátku procesu je nezbytné shromáždit relevantní účetní podklady. Mezi základní výkazy, ze kterých se vychází, patří rozvaha, výkaz zisku a ztráty (dále jen VZZ) a příloha k účetní závěrce. Tyto dokumenty poskytují přehled o majetkové a finanční situaci organizace a jsou součástí účetní evidence, kterou musí dle zákona vést. Pro zajištění co nejúplnějšího pohledu na hospodaření je vhodné pracovat s údaji za více účetních období, což umožňuje sledovat nejen aktuální stav, ale i vývoj v čase.

2. Aplikace základních metod finanční analýzy

Následující fází je aplikace základních metod finanční analýzy, především horizontální a vertikální analýzy. Horizontální analýzy se zaměřuje na meziroční porovnání jednotlivých položek účetních výkazů. Sleduje se například, jak se mění příjmy z různých zdrojů, výše provozních nákladů nebo objem hospodaření organizace a upozornit na případné nerovnováhy nebo odchylky ve vývoji (Mareš, 2017).

Vertikální analýza naopak porovnává jednotlivé položky v rámci jednoho období. Jedná se o procentuální vyjádření položek jako podíl na celku, například jak velkou část celkových nákladů tvoří osobní náklady, jaký podíl výnosů pochází z veřejných zdrojů, nebo jaká část majetku je financována z vlastních prostředků. Tento přístup přináší přehlednou strukturu finančních toků a napomáhá identifikaci oblastí s největším dopadem na hospodaření.

3. Výpočet specifických finančních ukazatelů

Dále lze pokračovat výpočtem specifických finančních ukazatelů. V prostředí NNO bývá pozornost věnována zejména ukazatelům likvidity, soběstačnosti, nákladovosti, kapitálové

struktury či rentability – pokud organizace vykazuje určité podnikatelské prvky. Tyto ukazatele pomáhají kvantifikovat různé aspekty finanční stability a efektivity.

4. Interpretace získaných výsledků

V závěrečné fázi je klíčová interpretace výsledků. Nejde pouze o práci s čísly – nezbytné je zohlednit i kontext, tedy velikost a charakter organizace, její právní formu, zdroje financování a cílovou skupinu. Výsledky analýzy mohou následně sloužit jako podklad pro rozhodování v oblasti finančního plánování, nastavování strategií získávání zdrojů i komunikaci s partnery a dárci.

V neziskovém sektoru, který je často závislý na vnějších zdrojích a dotačních výzvách, představuje kvalitní finanční analýza nejen nástroj kontroly, ale také prostředek pro předvídání rizik a plánování udržitelného rozvoje. Systematický přístup k hospodaření umožňuje organizace lépe reagovat na změny a posilovat svou dlouhodobou stabilitu.

2.3 Poměrová analýza

Poměrová analýza představuje důležitý nástroj pro zhodnocení finanční situace každé organizace, a to i v prostředí neziskového sektoru, kde není hlavním cílem tvorba zisku, ale efektivní využití dostupných zdrojů k naplnění veřejně prospěšných cílů. Prostřednictvím poměrových ukazatelů je možné identifikovat případné slabé stránky hospodaření, sledovat stabilitu organizace a podpořit kvalifikované rozhodování vedení. Zároveň tato analýza slouží jako argumentační opora při sestavování žádostí o dotace, kdy donátoři často hodnotí finanční zdraví žadatele. V neposlední řadě poskytuje informace o tom, zda je organizace schopna dostát svým závazkům včas a bez problémů (Máče, 2005).

2.3.1 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity zjišťují schopnost organizace dostát svým krátkodobým závazkům, typicky se splatností do jednoho roku. V případě NNO je důležité sledovat likviditu právě proto, že často čelí nepravdělným či opožděným příjmům – např. z veřejných rozpočtů, sponzorských darů nebo členských příspěvků. Nedostatečná likvidita může vést ke zpoždění plateb, ohrožení chodu organizace nebo nutnosti omezit některé aktivity. Naopak udržení odpovídající likvidity přispívá k větší flexibilitě a odolnosti vůči výpadkům financování (Vochozka, 2020).

Pohotová likvidita vyjadřuje schopnost organizace uhradit své krátkodobé závazky z krátkodobých aktiv, která jsou rychle dostupná – tedy bez zásob. Pro neziskový sektor se za optimální považuje hodnota v rozmezí 1,0 až 1,5, což značí, že organizace má na každou jednu korunu krátkodobých závazků k dispozici 1–1,5 koruny likvidních prostředků.

$$\text{Pohotov likvidita} = \frac{\text{obžn aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krtkodob závazky}} \quad (1)$$

Okamžit likvidita pak ukazuje, kolik krátkodobých závazků je mozn uhradit okamžit – tedy čistě z peněžních prostředků a ekvivalentů. Za prmřenou hodnotu v neziskovm prostředí se obvykle považuje 0,2 a 0,5, prčemz nižší hodnota může znamenat riziko pr nenadlm výpadku prjm, zatímco vyšší hodnota ukazuje na lepší prpravenost organizace zvládat krizov situace.

$$\text{Okamžit likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krtkodob závazky}} \quad (2)$$

2.3.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity pomáhj posoudit, jak efektivn NNO využívá svůj majetek v každodennm provozu. Vyjadrj schopnost organizace „rozpohybovat“ sv dostupn finanční i nefinann zdroje – tedy jak uinn spravuje svůj obžn majetek, včetně pohledávek a závazků. Vzhledem k tomu, že NNO často pracují s omezenm rozpočtem a zároveň musejí jednat transparentn a hospodrn, jsou prv tyto ukazatele klčov pro hodnocení vnitrn efektivity organizace a její schopnost zachovat finanční rovnováhu i v nronjších podmínkách.

Doba obratu pohledávek vyjadruje, za kolik dn prmrn organizace inkasuje sv pohledávky. V prostředí neziskového sektoru je žádou, aby tato doba byla co nejkrtší, protože rychl prsun prostředků umožňuje prunj reagovat na potreby klientů či projektů. Obecn se za zdrav rozpětí považuje hodnota mezi 30 až 60 dny, v závislosti na typuinnosti a nastaven podmnek úhrady. Dlouh doba může naznačovat problémy s vymáháním plateb nebo nevhodn nastaven smluvn vztahy.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} * 365 \quad (3)$$

Doba obratu závazků pak ukazuje, za jak dlouho organizace hrad sv vlastní závazky vůči dodavatelům a partnerům. Prmřen doba splatnosti prspv k udržení likvidity, ale zároveň by neměla být prli dlouh, aby nedocházelo ke ztrátě důvěry. Za bžn standard v neziskovm sektoru je považována splatnost do 30 dnů, pokud není smluvn sjednáno jinak. Naopak prli krtk splatnost může zbyten zatežovat peněžní toky a snižovat flexibilitu pr využití prostředků (Kraftov , 2002).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby}} * 365 \quad (4)$$

2.3.3 Ukazatele autarkie

Ukazatele autarkie, označované také jako ukazatele soběstačnosti, vyjadřují míru finanční nezávislosti NNO. Sledují, do jaké míry si organizace dokáže zajistit své fungování z vlastních výnosů – tedy z členských příspěvků, vlastní činnosti nebo z vedlejší hospodářské činnosti – bez nutnosti záviset na veřejných dotacích nebo darech. Právě v sektoru, kde jsou příjmy často nepravidelné a závislé na grantových výzvách či politickém vývoji, jsou tyto ukazatele důležitým nástrojem pro sledování dlouhodobé udržitelnosti.

Jedním z klíčových ukazatelů je **autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů**. Hodnota nad 100 % značí, že je hlavní činnost soběstačná a dokáže pokrýt své výdaje z vlastních zdrojů. Naopak hodnota pod touto hranicí znamená, že činnost je závislá na dotacích, darech nebo příjmech z vedlejší činnosti. Tento ukazatel napovídá, zda organizace efektivně pracuje s vlastními kapacitami a zda je její činnost finanční udržitelná i bez vnější pomoci.

$$\text{Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů} = \frac{\text{výnosy } H\check{C}}{\text{náklady } H\check{C}} * 100 \quad (5)$$

Dalším důležitým ukazatelem je **míra provozních transferů na celkových výnosech**. Vyjadřuje, jak velkou část příjmů organizace tvoří dotace a dary. Čím vyšší je tento podíl, tím více je organizace vystavena riziku výpadku externí podpory. Ačkoli nelze závislost na dotacích v některých oblastech činnosti zcela eliminovat, cílem by měla být diverzifikace příjmů a snaha o snížení této závislosti v dlouhodobém horizontu – ideálně udržet podíl provozních transferů pod 50 %, pokud to charakter organizace umožňuje (Vochozka, 2020).

$$\text{Míra provoz. transferů na celkových výnosech} = \frac{\text{provoz. transfery}}{\text{celkové výnosy}} * 100 \quad (6)$$

2.3.4 Ukazatele zadluženosti

Podle Otrusinové a spoluautorů (2011) ukazatele zadluženosti hodnotí, jak velkou část majetku organizace tvoří závazky vůči věřitelům či dodavatelům, tedy do jaké míry je organizace závislá na cizích zdrojích. Jsou klíčové pro posouzení finanční stability a schopnosti plnit závazky včas. V neziskovém sektoru, kde jsou příjmy často nepravidelné a závislé na dotacích, darech či příspěvcích, pomáhají tyto ukazatele odhalit rizika spojená s nadměrným zadlužením. Příliš vysoký podíl cizích zdrojů může znamenat finanční nejistotu, proto je důležité sledovat zadluženost pro udržení stabilního a bezpečného hospodaření.

Míra finanční nezávislosti vyjadřuje, jaký podíl na celkových aktivech tvoří vlastní kapitál organizace. Hodnota nad 50 % se zpravidla považuje za známku zdravého a soběstačného financování, kdy organizace není výrazně závislá na vnějších zdrojích. Naopak nízká hodnota

signalizuje větší závislost na cizím kapitálu, což může zvyšovat riziko platební neschopnosti v případě výpadku příjmů.

$$\text{Míra finanční nezávislosti} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100 \quad (7)$$

Míra věřitelského rizika sleduje, jak velkou část majetku organizace tvoří cizí zdroje, tedy závazky vůči věřitelům a dodavatelům. Hodnota by ideálně neměla překračovat 50 %, přičemž optimální rozmezí se pohybuje mezi 20–40 %. Vyšší podíl cizích zdrojů sice může přinést dočasnou likviditu, avšak zvyšuje finanční rizika a snižuje prostor pro samostatné rozhodování organizace. Nízké hodnoty naopak svědčí o odpovědném hospodaření a stabilní finanční pozici.

$$\text{Míra věřitelského rizika} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} * 100 \quad (8)$$

Tabulka 3: Shrnutí poměrových ukazatelů

Ukazatel	Hodnota	Interpretace
Pohotová likvidita	1,0–1,5	Schopnost uhradit závazky bez spoléhání na zásoby
Okamžitá likvidita	0,2–1,0	Nejaktuálnější pohled okamžitě dostupné prostředky
Doba obratu pohledávek	30–60 dní	Kolik dní v průměru trvá, než NNO inkasuje pohledávky
Doba obratu závazků	do 30 dní	Průměrná doba splácení závazků
Autarkie hlavní činnosti podle výnosů a nákladů	> 100 %	Soběstačnost HČ bez nutnosti dotací nebo VČ
Míra provozních transferů na celkových výnosech	< 70 %	Závislost na dotacích nebo VČ
Míra finanční nezávislosti	> 50 %	Jak velký podíl majetku je kryt z vlastních zdrojů
Míra věřitelského rizika	< 50 %	Závislost na externím financování

Zdroj: vlastní zpracování dle Kraftové (2002)

Tabulka uvádí orientační intervaly hodnot pro jednotlivé poměrové ukazatele, které se nejčastěji používají při hodnocení finanční situace neziskové organizace. Hodnoty pomáhají lépe porozumět tomu, jak si organizace vede z hlediska likvidity, stability, soběstačnosti a efektivity hospodaření. Je důležité brát v úvahu, že uvedené hodnoty nejsou univerzální. Každá

nezisková organizace funguje v jiných podmínkách, má odlišné zdroje financování i strukturu činnosti. Proto je nutné ukazatele vyhodnocovat vždy v konkrétním kontextu a v kombinaci s dalšími informacemi, nejen mechanicky podle tabulky. Přesto tabulka poskytuje užitečný rámec pro základní orientaci a může sloužit jako výchozí bod při sledování vývoje hospodaření nebo při plánování dalších kroků v řízení organizace.

2.4 Model BAMF

Model BAMF (Balance–Activity–Management–Financing) je syntetický nástroj pro hodnocení finančního zdraví organizace. Vychází ze šesti klíčových oblastí hospodaření – likvidity (L), aktivity (A), efektivity využití aktiv (Ae), rentability vlastního kapitálu (Rv), výkonnosti (V) a zadluženosti (Rz). Tyto ukazatele se zprůměrují a poskytují komplexní pohled na finanční výkonnost organizace ve formě jednoho čísla, případně vizualizace.

Hlavním přínosem modelu je jeho přehlednost, univerzálnost a možnost srovnání v čase nebo mezi více organizacemi. Výsledky lze snadno zobrazit pomocí radarového grafu, který přehledně ukazuje silné a slabší stránky organizace. Díky tomu model využitelný nejen v analýzách, ale i jako praktická pomůcka při rozhodování, plánování a strategickém řízení.

Model je vhodný i pro neziskové organizace, u nichž lze upravit složení ukazatelů podle jejich charakteru. Zaměřit se lze například na ukazatele jako míra provozních transferů, obrát aktiv nebo soběstačnost hlavní činnosti (Kraftová, 2002).

$$BAMF = \frac{L + A + Ae + Rv + V + Rz}{6} \quad (9)$$

3 PŘEDSTAVENÍ HOKEJOVÉHO KLUBU ČESKÁ LÍPA

Hokejový klub Česká Lípa, z.s., oficiálně působící pod názvem HC Česká Lípa, z.s., je sportovní organizací zaměřenou na rozvoj ledního hokeje na regionální úrovni. Klub sídlí ve stejnojmenném městě v Libereckém kraji a svou činností zasahuje nejen do oblasti sportovního vyžití dětí a mládeže, ale také do komunitního života a rozvoje zdravého životního stylu v celém regionu. Organizace má právní formu zapsaného spolku a jejím hlavním cílem není dosahování zisku, nýbrž podpora a rozvoj hokejového sportu napříč věkovými kategoriemi.

Podle stanov spočívá hlavní činnost klubu zejména v zajišťování sportovní výuky a výcviku členů, vedení mládeže k dodržování etických, mravních a zdravotních pravidel, podpoře zásad fair play a demokratických hodnot. Dále klub vytváří ekonomické předpoklady pro rozvoj své činnosti a svých členů, zajišťuje účast ve sportovních soutěžích podle věku a výkonnosti a hájí zájmy členů navenek i uvnitř spolku. Svou činností také přispívá k rozvoji veřejného života v regionu.

Historie hokeje v České Lípě sahá až do poloviny 20. století, kdy se tento sport začal rozvíjet nejprve na přírodních kluzištích. Rostoucí zájem místních obyvatel o lední hokej vedl k postupné institucionalizaci sportovních aktivit, přičemž za oficiální vznik klubu je považován rok 1946, kdy byla založena organizovaná hokejová sekce při místním tělovýchovném spolku.

Významným mezníkem v historii klubu se stal rok 1976, kdy byl v České Lípě otevřen zimní stadion s umělou ledovou plochou. Tato událost výrazně zlepšila podmínky pro trénink i soutěžní činnost a umožnila výrazné rozšíření mládežnických kategorií. V průběhu let klub působil pod několika názvy – například TJ Lokomotiva nebo VTJ Česká Lípa – až od roku 2000 nese současné označení HC Česká Lípa.



Obrázek 1: Logo HC Česká Lípa, z.s.

Zdroj: HC Česká Lípa

V současnosti klub zajišťuje sportovní přípravu zejména pro mládež – od nejmenších dětí až po dorost – a provozuje také mužský tým hrající krajskou soutěž. Vedle sportovní přípravy se klub věnuje organizaci sportovních akcí, náborům hráčů, letním hokejovým kempům a spolupráci se školami.

Vedle své hlavní činnosti vykonává klub také vedlejší hospodářskou činnost, která spočívá zejména ve výrobě a prodeji klubového merchandisingu. Tento příjem slouží jako doplňkový zdroj financování a zároveň napomáhá budovat fanouškovskou základnu a klubovou identitu.

V posledních letech se klub soustředí na stabilizaci mládežnických týmů, udržení provozních podmínek a rozvoj sportovního zázemí v regionu. Vedle sportovních výsledků se profiluje jako aktivní subjekt komunitního sportu, který přispívá ke kvalitnímu využití volného času dětí a mládeže v České Lípě.

3.1 Organizační struktura HC Česká Lípa, z.s.

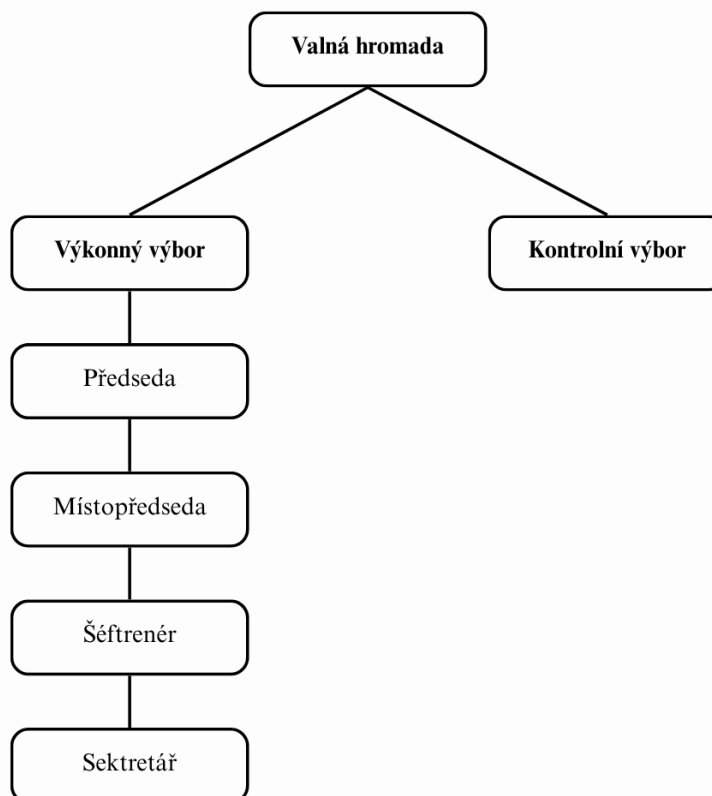
HC Česká Lípa, z.s. funguje jako sportovní spolek s právní subjektivitou, jehož činnost je zajišťována několika klíčovými orgány. Tato struktura byla nastavena tak, aby umožňovala efektivní řízení klubu, transparentní hospodaření a systematický rozvoj sportovních aktivit. Mezi hlavní orgány patří valná hromada, předseda klubu, výkonný výbor a kontrolní výbor (viz obrázek 2). Každý z těchto subjektů má přesně vymezené kompetence a úlohy, které se navzájem doplňují a vytvářejí funkční celek řízení spolku.

Valná hromada představuje nejvyšší rozhodovací autoritu spolku. Tvoří ji všichni členové klubu nebo jejich zákonní zástupci. Schází se minimálně jednou ročně a jejím svoláním je pověřen předseda. Pro schválení rozhodnutí je nutná přítomnost alespoň čtvrtina členů s hlasovacím právem, přičemž rozhodnutí jsou přijímána prostou většinou přítomných. Mezi hlavní pravomoci valné hromady patří schvalování stanov a jejich změn, volba a odvolání členů výkonného a kontrolního výboru, schválení rozpočtu a výroční zprávy, stejně jako určování dlouhodobé strategie a rozvoje klubu. Významná je rovněž její možnost přehodnocovat a měnit rozhodnutí výkonného výboru či stanovovat podobu klubové symboliky.

Předseda klubu, kterým je v současnosti Tomáš Binder, vystupuje jako statutární zástupce spolku. V jeho kompetenci je zastupování klubu navenek, komunikace s partnery a sponzory, svolávání valné hromady, vedení výkonného výboru a dohled nad dodržováním klubových pravidel a vnitřních dokumentů. Předseda reprezentuje klub na veřejnosti a nese odpovědnost za jeho právní i formální kontinuitu.

Výkonný výbor zajišťuje každodenní chod klubu v období mezi valnými hromadami. Je volen na pětileté funkční období s možností opětovného zvolení. Výbor tvoří předseda Tomáš Binder, místopředseda a šéftrenér František Richter a sekretář Tomáš Kučera. Mezi jejich hlavní činnosti patří organizace sportovní přípravy, kontrola hospodaření, vedení členské evidence, plánování činnosti a nastavování interních pravidel klubu. Výbor se schází dle potřeby, nejméně však dvakrát ročně. Pro platnost rozhodnutí je nutné schválení většinou přítomných členů, přičemž z každého zasedání je vyhotoven písemný zápis.

Kontrolní výbor má za úkol dohlížet na správné nakládání s finančními prostředky a na dodržování interních předpisů výkonným výborem. Je volen valnou hromadou rovněž na pětileté období a jeho členové jsou povinni předkládat revizní zprávu o činnosti a hospodaření spolku. Díky jeho činnosti je zajištěna transparentnost a důvěryhodnost vůči členům i veřejnosti.



Obrázek 2: Organizační struktura HC Česká Lípa, z.s.

Zdroj: vlastní zpracování dle stanov

Tato organizační struktura je navržena s ohledem na velikost a potřeby klubu. Umožňuje nejen pružné operativní řízení, ale i demokratickou kontrolu a zapojení členské základny do klíčových rozhodnutí. Celkové nastavení řízení klubu přispívá k naplňování jeho hlavních cílů, mezi něž

patří zejména systematická práce s mládeží, podpora sportovního vyžití dětí a mládeže a rozvoj ledního hokeje v České Lípě a jejím okolí.

3.2 Členské příspěvky HC Česká Lípa, z.s.

Tabulka ukazuje strukturu členských příspěvků pro jednotlivé kategorie HC Česká Lípa, z.s., přičemž z ní vyplývá rostoucí trend příspěvků s věkem a rostoucí náklady na trénink a soutěže

Tabulka 4: Výše členských příspěvků (v Kč)

Kategorie	Roční členský příspěvek
HC1 + přípravka	6 000
HC2/HC3	10 000
HC4	12 000
Mladší žáci	13 000
Starší žáci	13 000
9. třída	14 000
Dorost	14 000
Junioři	14 000

Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy

S rostoucími kategoriemi, jako jsou HC2/HC3 a výše, roste i výše členských příspěvků, což je odrazem rostoucích nákladů spojených s organizováním tréninků, soutěžních aktivit a zajištěním kvalitní trenérské podpory. Tento trend je pochopitelný, protože s přechodem do vyšších věkových kategorií jsou potřeba náročnější podmínky pro rozvoj hráčů a účast na soutěžích, což vyžaduje odpovídající financování. Nicméně, zvýšení příspěvků by mělo být pečlivě zváženo, aby se předešlo tomu, že některé rodiny nebudou schopny tuto částku uhradit, zejména u starších kategorií, kde obrat mezi členy může být vyšší.

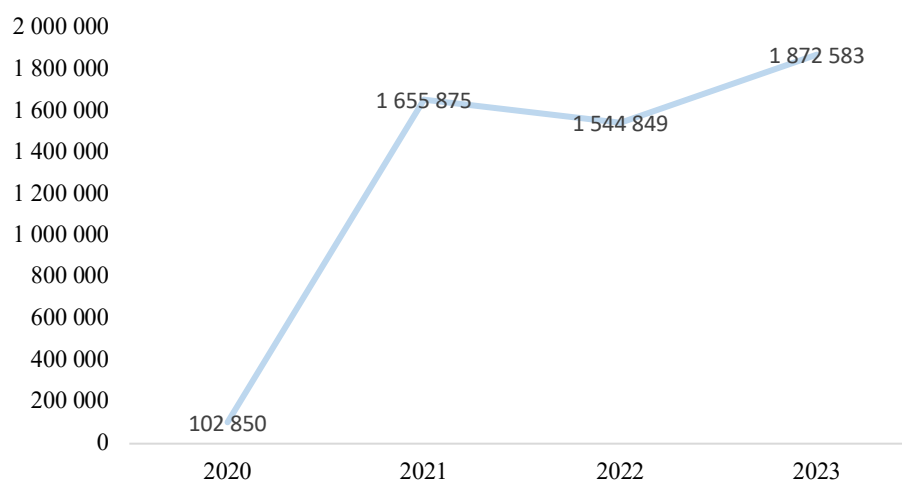
Důležité je také zohlednit, že členské příspěvky v nižších kategoriích (HC1 a přípravka) jsou nastaveny níže, což je pozitivní krok pro podporu mladších věkových skupin a pro přístupnost sportu. Tento přístup je klíčový pro dlouhodobý rozvoj klubu, protože motivuje děti i rodiče, aby začali s hokejem již v mladém věku, a pomáhá budovat stabilní základnu pro klub do budoucna.

Struktura členských příspěvků tedy odpovídá ekonomické realitě klubu a umožňuje pokrytí nákladů spojených s rostoucími požadavky na trenérskou, materiální a logistickou podporu. V budoucnu by však mohl klub zvážit další možnosti flexibilizace příspěvků, například formou

slev pro vícečlenné rodiny nebo podporou sponzoringu, aby zajistil rovný přístup pro všechny zájemce a udržel stabilní růst členské základny.

3.3 Dotace HC Česká Lípa, z.s.

Dotace představují klíčovou složku výnosů HC Česká Lípa, z.s., a hrají zásadní roli v jeho dlouhodobé finanční stabilitě a možnostech rozvoje.



Graf 1: Vývoj dotací v letech 2020-2023 (v Kč)

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

Jak ukazuje následující graf, v období mezi lety 2020 a 2023 byl zaznamenán dramatický nárůst objemu získaných dotací. Tento nárůst přesahuje desetinásobek původní částky a svědčí o výrazném rozšíření podpory, která byla poskytnuta klubu, jak v absolutních částkách, tak v diverzifikaci zdrojů.

V roce 2020 byla získána pouze jedna dotace ve výši 102 850 Kč od Libereckého kraje na podporu pravidelné činnosti. Tento počáteční stav odrážel omezené možnosti financování klubu z veřejných zdrojů a velmi úsporný provoz.

V roce 2021 byla obdržena čtyři různá financování v celkové výši 1 655 875 Kč, přičemž 423 500 Kč bylo poskytnuto Libereckým krajem a zbytek tvořily dotace od města Česká Lípa. Zvýšené financování umožnilo klubu mimo jiné navýšit počet mládežnických kategorií, zintenzivnit nábor nových hráčů, realizovat modernizaci tréninkového vybavení a pokrýt náklady spojené s organizací domácích turnajů a sportovních kempů.

V roce 2022 sice došlo k mírnému poklesu na 1 544 849 Kč, avšak struktura využití prostředků zůstala obdobná – prostředky byly investovány zejména do sportovní přípravy, pokrytí provozních nákladů (energie, doprava, ledy) a klub si mohl dovolit udržet větší trenérský tým.

Rok 2023 pak přinesl historicky nejvyšší objem dotací, konkrétně 1 872 573 Kč, z čehož 1 455 181 Kč tvořily tři samostatné dotace od města Česká Lípa. Díky této podpoře klub mimo jiné zahájil nové projekty spolupráce se školami, posílil zázemí pro mládežnické týmy, rozšířil nabídku letních soustředění a zajistil dostupnost sportu pro širší skupinu dětí bez ohledu na sociální zázemí.

Struktura dotací ukazuje, že Liberecký kraj poskytuje stabilní každoroční dotaci na běžný provoz, která se pohybuje v rozmezí 270–420 tisíc Kč. Město Česká Lípa pravidelně podporuje klub prostřednictvím více dotačních titulů, přičemž celkové částky každoročně rostou.

V roce 2023 dotace tvořily přibližně 50,6 % všech výnosů klubu. Tato vysoká závislost na veřejných dotacích přináší určité riziko v případě snížení podpory od poskytovatelů, například v důsledku rozpočtových omezení. Proto je pro klub nezbytné nejen udržovat vztahy s poskytovateli dotací, ale i hledat další možnosti financování.

4 FINANČNÍ ANALÝZA HC ČESKÁ LÍPA, z.s.

Tato kapitola se zaměřuje na praktickou aplikaci finanční analýzy u HC Česká Lípa, z.s. Na základě účetních výkazů za období let 2020-2023 jsou vypočítány finanční ukazatele, které reflektují stabilitu, efektivitu a hospodárnost a fungování organizace.

4.1 Horizontální analýza rozvahy

Horizontální analýza rozvahy poskytuje pohled na vývoj jednotlivých složek v čase, a tím umožňuje zhodnotit změny ve finanční struktuře a stabilitě klubu HC Česká Lípa, z.s. v letech 2020–2023.

Tabulka 5: Horizontální analýza rozvahy (v tis. Kč a %)

Aktiva	Absolutní změna			Relativní změna			
	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Dlouhodobý majetek celkem	0	0	0	4,47	5,02	5,02	7,91
Dlouhodobý hmotný majetek celkem	0	0	0	4,47	4,47	4,47	4,47
Krátkodobý majetek celkem	-216	-514	-127	95,53	94,98	95,98	92,09
Pohledávky celkem	-8	0	0	1,83	1,60	1,60	2,52
Krátkodobý finanční majetek celkem	-208	-514	-127	93,71	93,39	64,08	89,58
Pasiva	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Vlastní zdroje celkem	-448	-629	83	98,07	84,61	68,95	84,28
Výsledek hospodaření celkem	-448	-629	83	98,07	84,61	68,95	84,28
Cizí zdroje celkem	232	115	-210	1,93	15,39	31,05	15,72
Krátkodobé závazky celkem	208	139	-210	1,93	14,03	31,05	15,72
Jiná pasiva celkem	24	-24	0	0	1,37	0	0

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

Horizontální analýza rozvahy HC Česká Lípa, z.s. za období 2020–2023 ukazuje na zásadní změny, přičemž nejvíce se projevují v oblasti krátkodobého majetku a vlastních zdrojů. Dlouhodobý majetek, a především dlouhodobý hmotný majetek, zůstává neměnný, což indikuje, že klub v tomto období neprováděl žádné větší investice do nového vybavení nebo infrastruktury. Tento trend naznačuje, že klub se v daném období soustředil na provozní činnost a neplánoval významné rozšiřování dlouhodobých aktiv.

Výrazný pokles krátkodobého majetku ukazuje na čerpání rezerv, přičemž tento trend souvisí s omezenými příjmy nebo vyššími provozními náklady, které mohly být financovány z existujících krátkodobých aktiv. Tento pokles může také odrážet dočasné problémy s likviditou, které byly následně řešeny stabilizací v roce 2023.

Pokles vlastních zdrojů v roce 2021 a 2022 je přímým důsledkem negativních hospodářských výsledků těchto let. Tento vývoj ukazuje na snížení finanční stability klubu, což mělo za následek vyšší závislost na externích financích, zejména v podobě růstu krátkodobých závazků. V roce 2023 však došlo k obratu, když vlastní zdroje vzrostly a závazky byly sníženy. Tento pozitivní obrat je indikátorem zlepšení finanční situace klubu a může být vnímán jako krok směrem k větší udržitelnosti a stabilitě.

Růst závazků v předchozích letech naznačovat větší potřebu krytí provozních nákladů prostřednictvím externích zdrojů, což ale v roce 2023 pokleslo, což je pozitivní signál pro snížení závislosti na externím financování. Celkově lze tedy hodnotit rok 2023 jako obrat k lepší finanční situaci klubu, což je příznivé pro jeho další rozvoj a dlouhodobou udržitelnost.

4.2 Horizontální analýza VZZ

Horizontální analýza VZZ poskytuje přehled o vývoji jednotlivých nákladových a výnosových položek v čase a umožňuje identifikovat klíčové trendy ovlivňující hospodaření klubu v období 2020–2023.

Tabulka 6: Horizontální analýza VZZ (v tis. Kč a %)

	Absolutní změna			Relativní změna			
	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Náklady							
Spotřebované nákupy a nakup. služby	982	695	145	89,40	93,93	89,65	89,47
Osobní náklady	-80	272	23	10,12	5,88	10,19	10,30
Ostatní náklady	-7	0	4	0,48	0,20	0,16	0,23
Výnosy							
Provozní dotace	165	24	427	57,83	61,30	51,26	50,56
Přijaté příspěvky	-225	731	340	23,46	16,77	30,66	31,85
Tržby za vlastní výkony a zboží	103	120	228	2,63	5,44	7,26	10,34
Ostatní výnosy	26	-123	-110	16,07	16,49	10,82	6,86
Výsledek hospodaření							
Výsledek hospodaření po zdanění	-826	-215	713	11,63	-11,52	-14,47	1,58

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

Horizontální analýza VZZ HC Česká Lípa, z.s. za období 2020–2023 ukazuje na značné kolísání v nákladech i výnosech, což odráží proměnlivost v provozních aktivitách a vývoj ve financování klubu. Největší podíl na nákladech tvořily spotřebované nákupy a nakupované služby. Jejich nárůst v roce 2021 naznačuje zvýšenou aktivitu klubu, pravděpodobně spojenou s údržbou infrastruktury, což vedlo k vyšším provozním výdajům. Tempo růstu těchto nákladů se v následujících letech zpomalilo, přičemž v roce 2023 došlo pouze k mírnému navýšení, což může signalizovat stabilizaci výdajů v této oblasti. Tato nákladová položka zůstává i nadále

dominantní a v roce 2023 tvořila přibližně 89,47 % celkových nákladů, což ukazuje na silnou závislost klubu na těchto výdajích.

Osobní náklady vykazovaly menší výkyvy. Pokles v roce 2021 následně v roce 2022 vyvážil růst o 272 tisíc Kč, což pravděpodobně souviselo s úpravami v odměnách. V roce 2023 došlo k menšímu navýšení, což ukazuje na stabilizaci této položky. Ostatní náklady zůstaly nevýznamné a nevykazovaly výrazné změny, což může znamenat, že klub v tomto období dobře kontroloval náklady mimo hlavní kategorie.

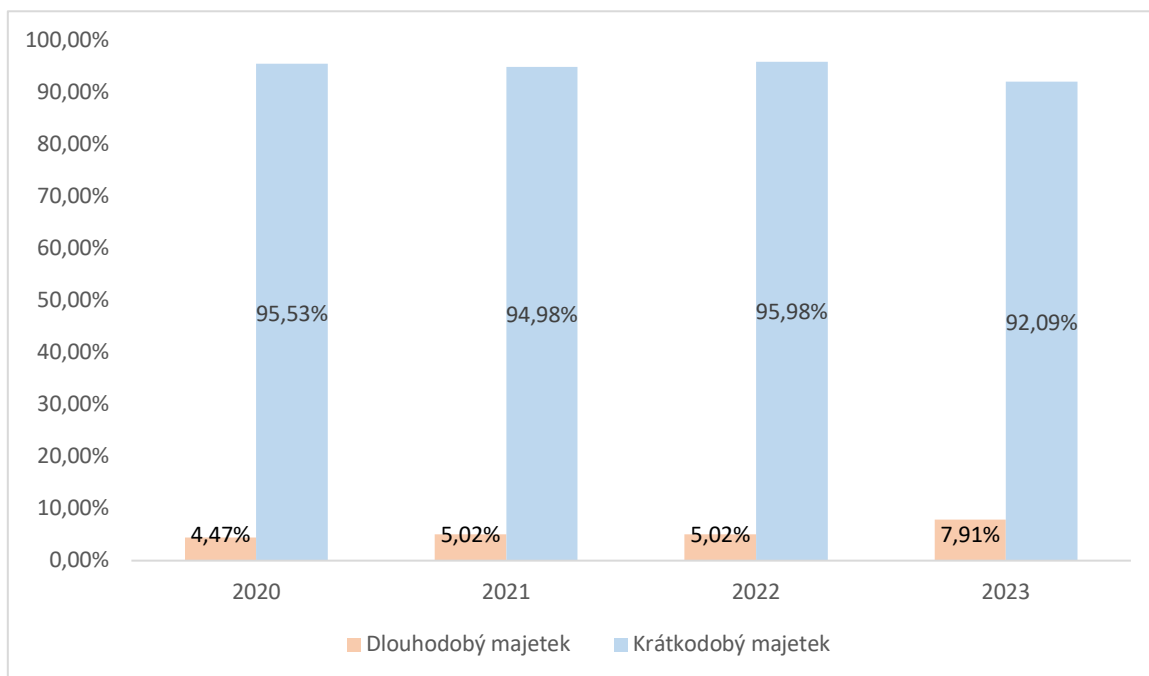
Výnosy vykazovaly pozitivní trend, přičemž přijaté příspěvky měly zásadní vliv na stabilizaci hospodaření klubu. Výrazný nárůst v roce 2022 a následný růst o 340 tisíc Kč v roce 2023 odráží úspěšnější fundraisingovou strategii klubu. Tržby za vlastní výkony a zboží rostly stabilně, což naznačuje pokračující úsilí klubu o zajištění samofinancování prostřednictvím merchandisingu a vlastních akcí.

Provozní dotace, které stagnovaly v roce 2022, zaznamenaly v roce 2023 výrazný nárůst o 427 tisíc Kč. Tento nárůst měl pozitivní vliv na celkový výsledek hospodaření klubu, což potvrzuje stabilizaci příjmů a zlepšení finanční situace. Na druhé straně ostatní výnosy, zejména z jednorázových příjmů, jako jsou dary, vykázaly pokles. Tento trend v roce 2022 a 2023 může ukazovat na výpadek těchto příjmů.

Nejdůležitější změnou bylo dosažení zisku v roce 2023, kdy klub vykázal pozitivní výsledek ve výši 713 tisíc Kč. Tento obrat z předchozích ztrátových let ukazuje na úspěšné řízení nákladů a efektivní využívání rostoucích výnosů. Klub prokázal schopnost stabilizovat své hospodaření a obnovit finanční rovnováhu, což je pozitivní signál pro jeho budoucí udržitelnost a rozvoj.

4.3 Vertikální analýza rozvahy

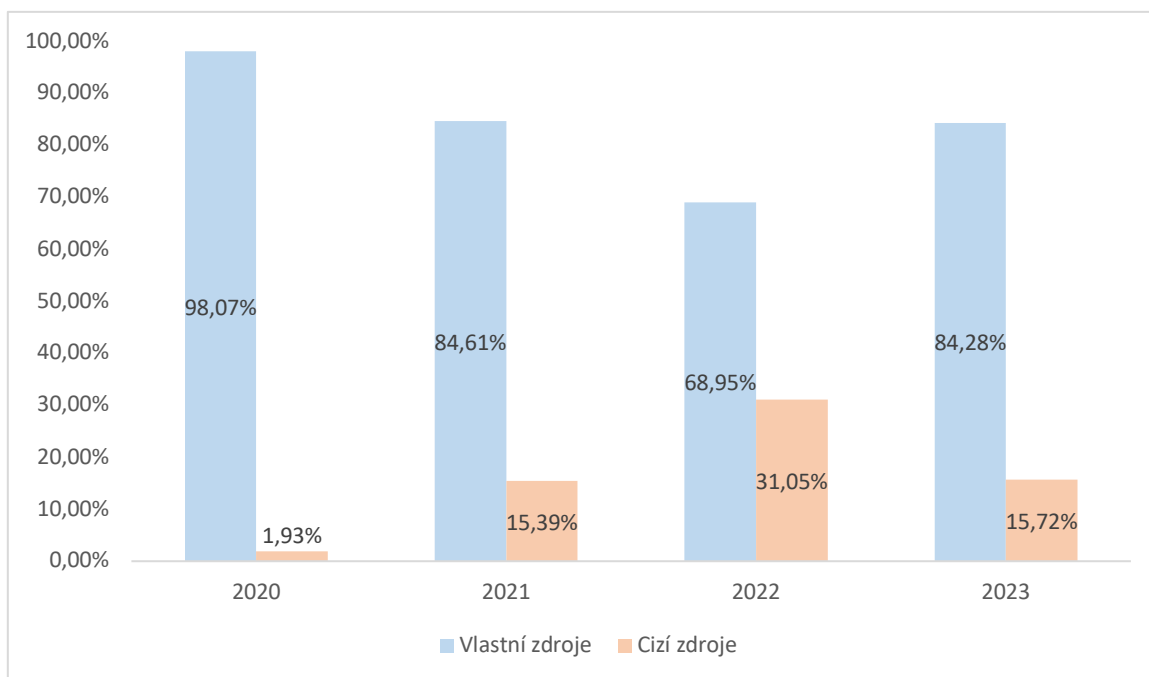
Vertikální analýza rozvahy HC Česká Lípa, z.s. za období 2020-2023 ukazuje změny ve struktuře majetku a zdrojů v průběhu času, přičemž umožňuje identifikovat, které položky měly největší váhu v rámci celkového majetku a závazků a jak se jejich podíly měnily.



Graf 2: Vertikální analýza aktiv (v %)

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

V oblasti aktiv je patrné, že podíl dlouhodobého majetku zůstává stabilní v celkovém vyjádření, což naznačuje, že klub v průběhu těchto let neinvestoval do nových dlouhodobých aktiv. Tento trend se projevuje tím, že dlouhodobý majetek tvoří většinu celkových aktiv, což naznačuje, že klub udržoval konzervativní přístup k rozvoji infrastruktury a zaměřoval se spíše na provozní činnost. Naproti tomu podíl krátkodobého majetku, který byl v roce 2020 pouze 4,47 %, vzrostl v roce 2023 na 7,91 %. Tento nárůst ukazuje na vyšší podíl krátkodobých aktiv, což může znamenat změnu ve struktuře majetku klubu směrem k větší likviditě a flexibilitě pro pokrytí krátkodobých provozních potřeb.



Graf 3: Vertikální analýza pasiv (v %)

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

V **pasivech** je nejvíce patrný pokles podílu vlastních zdrojů v letech 2021 a 2022, kdy se jejich podíl snížil na 68,95 % v roce 2022. Tento pokles byl přímo spojen s negativním výsledkem hospodaření klubu v těchto letech, což vedlo k větší závislosti na cizích zdrojích. V roce 2023 došlo k obratu, kdy podíl vlastních zdrojů vzrostl na 84,28 %, což reflektuje pozitivní vývoj ve výsledku hospodaření a snížení závislosti na externím financování. Podíl cizích zdrojů se v roce 2023 snížil na 15,72 %, což znamená, že klub postupně konsolidoval svou finanční strukturu a zaměřil se na stabilizaci vlastních financí.

Tato vertikální analýza rozvahy tedy ukazuje na pozitivní změny ve finančním zdraví klubu v roce 2023, přičemž stabilizace vlastních zdrojů a zvýšení podílu krátkodobého majetku signalizují lepší finanční řízení a větší flexibilitu v krátkodobém horizontu. Tento vývoj poskytuje pozitivní signály pro budoucí udržitelnost klubu a jeho schopnost efektivně řídit svůj majetek a závazky.

4.4 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity za období 2020–2023 ukazují trvale vysokou schopnost klubu krýt své krátkodobé závazky, a to s výraznou rezervou. Tento stav svědčí o obezřetném hospodaření a silné likvidní pozici, avšak zároveň může signalizovat neefektivní využití volných finančních prostředků.

Tabulka 7: Ukazatele likvidity

	2020	2021	2022	2023
Okamžitá likvidita	48,58	6,55	2,92	5,70
Pohotová likvidita	49,53	6,67	2,99	5,86

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

V roce 2020 byly ukazatele likvidity extrémně vysoké, což naznačovalo přebytek peněžních prostředků vůči závazkům. Tento stav je pro NNO pozitivní, protože zajišťuje dostatečné krytí krátkodobých závazků. Nicméně dlouhodobě může příliš vysoká likvidita znamenat neefektivní využívání peněz, které by mohly být investovány do rozvoje nebo dlouhodobých projektů.

V roce 2021 a 2022 došlo k výraznému poklesu likvidity, avšak hodnoty zůstaly nad běžně doporučeným rozmezím. Klub tak i nadále disponoval dostatečnými prostředky pro zajištění své krátkodobé finanční stability. Pokles lze chápat jako přirozené přiblížení k efektivnějšímu hospodaření.

V roce 2023 došlo k mírnému oživení, což potvrzuje stabilizaci finanční situace klubu. Tento vývoj je příznivý, přesto by se organizace měla zaměřit na strategické řízení volných prostředků a jejich případné zapojení do aktivit, které přinášejí dlouhodobý užitek.

Pro udržení optimální úrovně likvidity by měl klub zavést dlouhodobější plánování cash flow, které umožní lépe předvídat příjmy a výdaje v průběhu roku a flexibilně reagovat na případné výkyvy. Doporučuje se také vytvoření minimální rezervy likvidních prostředků, která by kryla nenadále výdaje a snížila závislost na okamžité dostupnosti dotací či jiných proměnlivých příjmů. Vzhledem k tomu, že příliš vysoká likvidita není dlouhodobě efektivní, měl by klub současně aktivně pracovat s volnými prostředky – například je cíleně investovat do rozvoje sportovního zázemí, náboru hráčů, vzdělávání trenérů či do aktivit, které mohou přinést nové nebo stabilnější příjmy. Kombinace obezřetného hospodaření, systematického plánování a promyšlených investic může výrazně přispět ke stabilitě a dalšímu rozvoji klubu.

4.5 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity za období 2020–2023 ukazují na významné změny v řízení pohledávek a závazků klubu, což má přímý dopad na jeho peněžní tok a finanční stabilitu.

Tabulka 8: Ukazatele aktivity (ve dnech)

	2020	2021	2022	2023
Doba obratu pohledávek	98,14	128,64	155,50	187,11
Doba obratu závazků	3,93	24,93	32,27	12,19

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

Doba obratu pohledávek vykazuje výrazný nárůst, což znamená, že průměrný čas potřebný k inkasu pohledávek se téměř zdvojnásobil. Tento trend je varovným signálem, který naznačuje rostoucí problémy s vymáháním pohledávek nebo zpožděním v inkasu příjmů, jako jsou dotace a příspěvky. Pokud tento trend bude pokračovat, může to vést ke zhoršení peněžního toku, což by mohlo ohrozit likviditu klubu. I když se likvidita stále drží na přijatelných úrovních, prodlužující se doba obratu pohledávek může naznačovat potřebu lepšího řízení cash flow, což by mělo být pro klub prioritou. Z dlouhodobého hlediska je důležité, aby klub zvážil způsoby, jak urychlit inkaso pohledávek, například tím, že zlepší správu pohledávek, stanoví přísnější podmínky pro platby nebo zajistí pravidelnější příjmy.

Doba obratu závazků ukazuje, že klub v roce 2020 platil své závazky průměrně za necelé čtyři dny, což je velmi efektivní a naznačuje dobrou kontrolu nad krátkodobými výdaji. V roce 2021 a 2022 však doba obratu závazků vzrostla, což může odrážet změny v objemu závazků nebo dočasné problémy s likviditou, kdy klub mohl využít delší lhůty splatnosti k udržení hotovosti. V roce 2023 došlo k výraznému zlepšení, kdy se doba obratu závazků zkrátila na 12 dní, což ukazuje na zlepšení finanční disciplíny a schopnosti rychleji hradit závazky. Tento vývoj je pozitivním signálem a ukazuje, že klub je schopen flexibilně řídit své závazky, což přispívá k jeho finanční stabilitě.

Pro zlepšení finanční situace klubu je klíčové aktivně pracovat na efektivnějším vymáhání pohledávek a zkrácení doby jejich inkasa. Doporučuje se zavést jasné a konzistentní postupy správy pohledávek, včetně pravidelného monitoringu, včasných upomínek a případného využití sankcí za pozdní platby. Současně by měl klub vyhodnotit možnosti sjednání pevnějších platebních podmínek s odběrateli a případně rozšířit zdroje pravidelných příjmů tak, aby minimalizovali riziko prodlev v cash flow. Na druhé straně by měl pokračovat ve zlepšování

finanční disciplíny při úhradě závazků, čímž si udrží dobré vztahy s dodavateli a zároveň optimalizuje využití dostupných finančních prostředků. Celkově je potřeba, aby klub udržoval vyvážený přístup k řízení pohledávek a závazků, což přispěje k lepší finanční stabilitě a schopnosti reagovat na případné výkyvy v příjmech či výdajích.

4.6 Ukazatele autarkie

Ukazatele autarkie za období 2020–2023 ukazují na postupné změny v míře finanční soběstačnosti klubu a jeho závislosti na externím financování.

Tabulka 9: Ukazatele autarkie (v %)

	2020	2021	2022	2023
Autarkie HČ na bázi výnosů a nákladů	113,16	89,67	87,36	101,61
Míra prov. transferů na celk. výnosech	57,83	61,30	51,26	50,75

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů vykazuje pozitivní vývoj v roce 2023, kdy klub opět dosáhl hodnoty, která naznačuje schopnost pokrýt náklady vlastními výnosy, aniž by se musel spoléhat na přebytky z vedlejší činnosti nebo rezerv. Tento růst je pozitivním signálem, že klub zlepšil svou finanční stabilitu a začal generovat výnosy dostatečné k pokrytí svých nákladů na hlavní činnost. Pokles v předchozím letech, zejména v roce 2022, ukazuje, že klub v některých obdobích čelil zvýšeným nákladům nebo stagnujícím výnosům, což vedlo k větší závislosti na externím financování. I když vývoj v roce 2023 je pozitivní, je třeba dále sledovat udržitelnost tohoto růstu, protože klub se v minulosti spoléhal na příjmy z jiných aktivit.

Míra provozních transferů na celkových výnosech ukazuje na určitou změnu ve struktuře financování. V roce 2020 byla více než polovina výnosů závislá na veřejných a soukromých transferech, což je pro NNO běžné. I přesto, že podíl těchto transferů postupně klesal, zejména v roce 2023, kdy tvořily pouze 50,75 % celkových výnosů, tento pokles může naznačovat pozitivní trend příznivý, protože ukazuje na rostoucí podíl příjmů, které klub získává nezávisle na vnějších dotacích a příspěvcích. Nicméně i nadále zůstávají provozní transfery klíčovým zdrojem financování, což odráží běžnou praxi u NNO, ale zároveň to ukazuje, že pro větší soběstačnost bude klubu i nadále nutné posílit vlastní příjmy.

Pro zajištění dlouhodobé finanční stability a zvýšení finanční soběstačnosti by měl klub pokračovat v úsilí o růst vlastních výnosů z hlavní i vedlejší činnosti. Doporučuje se zaměřit se

na rozvoj zdrojů příjmů, které nejsou závislé na externích transferech, například prostřednictvím rozšíření služeb, aktivit nebo fundraisingu. Současně je vhodné pečlivě plánovat a kontrolovat náklady tak, aby bylo možné reagovat na případné výkyvy v externím financování bez ohrožení provozu klubu. Dlouhodobě je také nezbytné sledovat a vyhodnocovat strukturu financování a usilovat o co nejvyšší míru autarkie, která umožní klubu větší finanční nezávislost, flexibilitu a schopnost investovat do rozvoje a strategických cílů. Takový přístup podpoří stabilní fungování a umožní klubu lépe čelit změnám vnějšího prostředí.

4.7 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti za období 2020–2023 ukazují na určité výkyvy ve finanční struktuře klubu, přičemž změny v míře finanční nezávislosti a věřitelském riziku mají přímý dopad na jeho dlouhodobou stabilitu a schopnost udržet se bez nadměrné závislosti na externích zdrojích financování.

Tabulka 10: Ukazatele zadluženosti (v %)

	2020	2021	2022	2023
Míra finanční nezávislosti	98,07	84,61	68,95	84,28
Míra věřitelského rizika	1,93	15,39	31,05	15,72

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

Míra finanční nezávislosti ukazuje na výrazné změny v podílu vlastních zdrojů na celkových aktivech. V roce 2020 dosáhl klub vysoké míry nezávislosti, což znamenalo téměř úplnou nezávislost na cizím kapitálu. Tento stav je obvykle považován za velmi pozitivní, protože znamená minimální riziko závislosti na externím financování. Nicméně v následujících letech došlo k postupnému poklesu, což může být důsledkem vyššího zapojení krátkodobých závazků a zvýšené potřeby externího financování. Tento trend byl výrazný v roce 2022, kdy míra nezávislosti klesla na 68,95 %, což ukazuje na zvýšenou závislost na cizích zdrojích. V roce 2023 došlo k mírnému zlepšení, kdy se hodnota zvýšila na 84,28 %, což naznačuje návrat k vyšší stabilitě a zdravější kapitálové struktuře. Přesto i s těmito výkyvy zůstává míra nezávislosti stále v bezpečném pásmu, což znamená, že klub není příliš závislý na externím financování, a jeho finanční stabilita není výrazně ohrožena.

Míra věřitelského rizika ukazuje, jak vysoký podíl cizích zdrojů tvoří aktiva organizace. V roce 2020 byla hodnota tohoto ukazatele velmi nízká, což odráželo téměř nulovou zadluženost a minimální spoléhání na externí kapitál. Tento stav byl považován za velmi bezpečný, avšak v následujících letech došlo k výraznému nárůstu věřitelského rizika. V roce 2021 vzrostla míra věřitelského rizika na 15,39 %, a v roce 2022 dokonce na 31,05 %, což ukazuje na vyšší závislost na cizím kapitálu a zvyšující se zadluženost. Tento trend mohl být způsoben potřebou financovat provozní výdaje pomocí externích zdrojů. V roce 2023 však došlo k poklesu na 15,72 %, což je pozitivní signál, že klub se zaměřil na snižování závazků a na zodpovědné řízení své zadluženosti. I přesto je třeba tento vývoj nadále monitorovat, protože nadměrné spoléhání na cizí kapitál může v dlouhodobém horizontu ohrozit finanční stabilitu klubu.

Pro zachování zdravé finanční struktury je nezbytné, aby klub i nadále pečlivě sledoval poměr vlastního a cizího kapitálu. Doporučuje se omezit nadměrné využívání externích zdrojů a snažit se minimalizovat krátkodobé závazky, které mohou zvyšovat riziko likviditních problémů. Důležitá je pravidelná kontrola a plánování zadluženosti, aby bylo možné pružně reagovat na případné finanční výkyvy a udržet si dostatečnou míru finanční nezávislosti. K tomu patří i snaha o budování finančních rezerv a efektivní řízení cash flow, které pomohou zmírnit dopady případných výpadků příjmů či neočekávaných nákladů. Takový přístup zajistí klubu dlouhodobou stabilitu a schopnost udržet si nezávislost na vnějším financování i v náročnějších obdobích.

4.8 Model BAMF

Výsledky modelu BAMF za období 2020–2023 ukazují na výrazný pokles finančního zdraví organizace.

Tabulka 11: Model BAMF

	2020	2021	2022	2023
L	49,53	6,77	4,04	5,86
A	0,95	0,11	0,07	0,16
Ae	1,13	0,90	0,87	1,02
Rv	1,04	0,87	-4,96	-3,19
V	2,30	3,08	1,43	1,37
Rz	0	1,08	1,05	0
	2020	2021	2022	2023
BAMF	9,16	2,14	0,42	0,87

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

Tento souhrnný index, který měří celkovou finanční kondici, vykazuje negativní trend, přičemž hodnota v roce 2020 byla velmi vysoká, což signalizovalo silné finanční zdraví a stabilitu. Nicméně v roce 2021 došlo k poklesu, což ukazuje na zhoršení hospodaření organizace. I přesto, že hodnota indexu zůstala stále v relativně přijatelné úrovni, pokles znamenal zhoršení efektivity a řízení financí.

Nejvýznamnější problém nastal v roce 2022, kdy hodnota indexu klesla na 0,42, což je alarmující ukazatel. Tak nízká hodnota BAMF ukazuje na zásadní problémy v několika oblastech, včetně efektivity řízení, likvidity a udržitelnosti činnosti organizace. Tento pokles naznačuje, že klub čelil značným finančním problémům, které si vyžádaly okamžitou pozornost.

V roce 2023 došlo k určitému zlepšení, když hodnota BAMF vzrostla na 0,87, což ale stále není dostatečné pro považování organizace za finanční stabilní. Tento mírný vzestup je pozitivním signálem, že klub začíná reagovat na své finanční problémy, ale stále je třeba podniknout zásadní kroky pro obnovení finanční rovnováhy a efektivní využívání zdrojů. Pokles

v předchozích letech ukazuje na potřebu zásadní restrukturalizace a lepšího řízení financí, a to nejen na úrovni likvidity, ale také na zajištění dlouhodobé udržitelnosti činnosti.

Celkově výsledky modelu BAMF naznačují, že klub se nachází v období náročných finančních výzev, které vyžadují komplexní a systematický přístup ke zlepšení hospodaření. Je nezbytné zaměřit se na optimalizaci nákladové struktury, posílení likvidity a efektivnější plánování finančních toků. Současně je důležité zvyšovat transparentnost finančního řízení a zavádět mechanismy, které umožní včasnou identifikaci a řešení rizik. Pouze tak může organizace dosáhnout obnovy své finanční kondice a zajistit dlouhodobou stabilitu, která umožní plnit své cíle bez nutnosti nadměrné závislosti na externích zdrojích. Pokračující monitorování a pravidelné vyhodnocování finančních ukazatelů bude klíčové pro udržení pozitivního trendu a prevenci opakování předchozích problémů.

5 VÝSLEDKY A DOPORUČENÍ

Na základě finanční analýzy ukazatelů pro HC Česká Lípa, z.s. lze konstatovat, že klub vykazuje pozitivní výsledky v některých oblastech, ale zároveň čelí výzvám v jiných, které si vyžadují konkrétní kroky ke zlepšení. Následující hodnocení a doporučení ukazují, co je v současnosti dobré, jakými kroky to udržet, a co je špatně a jakými kroky to spravit.

Tabulka 12: Hodnocení ukazatelů finanční analýzy

Ukazatel	Stav	Shrnutí výsledků
Horizontální analýza rozvahy	Špatné	Pokles krátkodobého finančního majetku, pokles vlastních zdrojů
Horizontální analýza VZZ	Nestabilní	Kolísání nákladů a výnosů, stabilizace hospodaření
Pohotová likvidita	Neefektivní	Nadbytečné likvidní prostředky, neefektivní využití
Okamžitá likvidita	Neefektivní	Příliš vysoké rezervy, nevyužitá likvidita
Doba obratu pohledávek	Rizikové	Doba obratu nad 90 dní, riziko kolísání cash flow
Doba obratu závazků	Dobré	Průměrná doba obratu cca 15 dní, dobrá finanční disciplína
Autarkie hlavní činnosti	Nestabilní	Přetrvávající závislost na dotacích, pokrytí nákladů vlastními výnosy okolo 100 %
Míra provozních transferů na celkových výnosech	Vysoká	Více než 50 % příjmů z provozních transferů
Míra finanční nezávislosti	Dobrá	Nad 85 %, mírná stabilizace po poklesu
Míra věřitelského rizika	Bezpečná	Pod 15 %, považováno za bezpečné
BAMF	Nestabilní	Dobrá bonita v letech 2020–2021, horší v letech 2022–2023

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků finanční analýzy

Rozvaha klubu vykazuje meziroční výkyvy, které poukazují na potřebu stabilnějšího řízení kapitálové struktury. Cílem by mělo být snížení podílu cizích zdrojů a posílení vlastního kapitálu, tak aby se poměr vlastních a cizích zdrojů přiblížil doporučené hranici alespoň 50:50. Dlouhodobě je žádoucí omezit závislost na externím financování a zvýšit finanční soběstačnost klubu. Doporučení:

- zajistit pravidelné čtvrtletní vyhodnocování rozvahy, včetně meziročního srovnání (zpracovat každé tři měsíce výstup z rozvahy ve formátu tabulky, porovnat klíčové položky aktiv a pasiv s předchozím rokem, připravit komentář k výkyvům pro výbor klubu),
- omezit růst krátkodobých závazků pomocí přísnější kontroly výdajů a závazkového kalendáře (vytvořit závazkový kalendář v Excelu s termíny splatnosti, při schvalování výdajů kontrolovat aktuální stav závazků, nastavit měsíční limit výdajů podle cash flow plánu),
- usilovat o posílení vlastních zdrojů, například formou darů, dotací, členských příspěvků (pravidelně vyhledávat nové dotační výzvy, oslovit místní firmy s nabídkou partnerství – včetně vytvoření balíčků pro sponzory),
- vést rozvahu jako nástroj strategického řízení, nejen účetní výkaz (používat rozvahu při rozhodování o investicích, sledovat podíl vlastního kapitálu na aktivech jako indikátor finanční stability, předkládat rozvahu vedení klubu vždy při tvorbě rozpočtu).

Vývoj **výsledku hospodaření** ukazuje na kolísání mezi přebytkovými a téměř vyrovnanými roky, což snižuje rozpočtovou stabilitu. Cílem by mělo být dosažení trvale udržitelného přebytku hospodaření, který umožní tvorbu rezerv a investice do rozvoje klubu. Důraz je třeba klást na přesnější plánování příjmů a nákladů, včetně pravidelného vyhodnocování efektivity vynaložených prostředků. Doporučení:

- zavést každoroční rozpočtový plán s rezervou pro nenadále výkyvy (vytvořit rozpočet pro nadcházející rok ve formě tabulky s rozdělením příjmů a nákladů po měsících; zahrnout 10-15% rezervu na mimořádné výdaje typu opravy, zpožděné platby dotací, výpadky příjmů),
- vytvořit nákladová střediska a sledovat efektivitu vynaložených prostředků (rozdělit náklady podle jednotlivých věkových kategorií a oddílů, pravidelně vyhodnocovat náklady na tréninky, turnaje či vybavení vůči počtu aktivních členů a dosaženým výsledkům),

- vyhodnocovat návratnost jednotlivých projektů nebo sportovních akcí (po každém kempu nebo turnaji zpracovat jednoduché hodnocení – výnosy z účastnických poplatků vs. náklady; připravit report pro vedení klubu s doporučením, zda akci zopakovat či upravit její parametry),
- aktivně vyhledávat nové zdroje příjmů, například granty, sponzoring, fundraising (sledovat kalendář dotačních výzev města/kraje, připravit databázi potenciálních partnerů/sponzorů a vytvořit pro ně nabídku spolupráce; uspořádat alespoň jednu fundraisingovou akci ročně – např. klubový den, aukce dresů, crowdfundingovou výzvu).

Ukazatele pohotové a okamžité likvidity se po celé sledované období držely nad doporučenými hodnotami, - tedy nad hranicí 1,0 u pohotové likvidity a 0,2–1,0 u likvidity okamžité. Klub tak měl trvale dostatek prostředků k úhradě krátkodobých závazků, což je z hlediska finanční stability pozitivní. Cílem do budoucna by mělo být udržení této úrovně při současném zajištění efektivního využívání volných prostředků, které mohou být investovány do rozvoje klubu. Doporučení:

- zavést pravidelné měsíční plánování a vyhodnocování cash flow (připravit tabulku s očekávanými příjmy a výdaji na příští měsíc, každý měsíc porovnat plán se skutečností a vyhodnotit odchylky; výstup projednat ve výboru klubu),
- sladit časování příjmů a výdajů s cílem minimalizovat nečinně ležící hotovost (nastavit splatnosti členských příspěvků na první týden v měsíci, dohodnout pozdější platby za služby a nájmy, provádět výplaty ve druhé polovině měsíce),
- vyhodnocovat efektivitu využití volných prostředků z hlediska přínosu pro klub (po každé investici – do výstroje, tréninkové vybavení, kempu – vypracovat stručné hodnocení přínosu: počet zapojených hráčů, dopad na výkonnost, návratnost nákladů),
- stanovit optimální výši provozní rezervy a zbylé prostředky cíleně investovat (vyčíslit průměrné měsíční náklady a stanovit rezervu ve výši alespoň dvojnásobku; zbytek prostředků použít na konkrétní rozvojové projekty – například nábor nové kategorie, modernizaci vybavení).

Ukazatele aktivity za období 2020–2023 ukazují na prodlužující se inkasa pohledávek a kolísající dobu úhrady závazků. Cílem by mělo být zkrácení doby obratu pohledávek pod hranici 90 dní a udržení doby obratu závazků v rozmezí 15–30 dní. Vyvážené řízení těchto ukazatelů je klíčové pro stabilní peněžní tok a celkovou finanční rovnováhu klubu. Doporučení:

- zavést pravidelný monitoring pohledávek a jejich včasné upomínání (každý měsíc vytvořit přehled neuhrazených pohledávek podle stáří, nastavit automatické upomínky po 15 dnech po splatnosti, při překročení 30 dnů kontaktovat osobně s výzvou k úhradě),
- rozšířit podíl pravidelných a předvídatelných příjmů například trvalé příkazy (motivovat členy k nastavení trvalých příkazů na příspěvky, při registraci navrhnout automatické měsíční platby, zvýhodnit včasné úhrady formou slev nebo bonusů),
- sjednávat s dodavateli rozumné splatnosti a dodržovat je pro udržení důvěry (u nových smluv vyjednat splatnost 20–30 dní, zavést interní kontrolní bod schvalování výdajů nad 10 000 Kč, hlídat termíny úhrad v závazkovém kalendáři a potvrzovat platby vždy 2 dny před splatností),
- vyhodnocovat vývoj obou ukazatelů čtvrtletně a přizpůsobovat jim řízení cash flow (aktualizovat ukazatele obratu z účetních dat každé 3 měsíce, vložit je do finančního dashboardu, pokud doba inkasa překročí 120 dní, připravit akční plán; pokud doba obratu závazků klesne pod 10 dní, posoudit dopady na cash flow).

Vývoj **ukazatelů autarkie** v letech 2020–2023 odráží proměny ve schopnosti klubu financovat svou činnost z vlastních zdrojů bez závislosti na externích transferech. Cílem by mělo být dlouhodobé udržení autarkie hlavní činnosti nad hranicí 100 % a současné snižování podílu provozních transferů pod 50 % celkových výnosů. Vyšší míra autarkie zajišťuje klubu větší nezávislost, stabilitu a schopnost samostatně financovat svůj rozvoj. Doporučení:

- rozšiřovat vlastní výnosy z hlavní i vedlejší činnosti, například akce, merchandising (pořádat turnaje s účastnickými poplatky, rozšířit nabídku klubového merchandisingu – trička, čepice, šály; vytvořit online objednávkový formulář; zorganizovat placené tréninkové kempy pro veřejnosti nebo mládež),
- aktivně rozvíjet fundraising a sponzoring jako doplněk k veřejným dotacím (oslovit místní firmy s konkrétní nabídkou sponzorských balíčků – reklama na webu, banner na stadionu, uvedení v médiích; vytvoření fundraisingovou kampaň prostřednictvím sociálních sítí nebo crowdfundingových platforem),
- plánovat náklady s ohledem na možný výpadek transferů a vytvářet rezervy (při sestavování rozpočtu počítat s variantou bez dotací, vyčlenit rezervní položku odpovídající 2měsíčním provozním nákladům, revidovat plán výdajů dle aktuální výše příjmů z transferů každý kvartál),

- pravidelně sledovat strukturu výnosů a vyhodnocovat míru závislosti na externích zdrojích (jednou za pololetí analyzovat podíl jednotlivých typů příjmů – členské příspěvky, sponzoring, granty, akce; vytvořit grafické srovnání v Excelu a prezentovat výboru klubu spolu s doporučením ke změnám v příjmové strategii).

Změny v **ukazatelích zadluženosti** během sledovaného období odrážejí vývoj v oblasti kapitálové struktury a míry závislosti klubu na cizích zdrojích. Cílem by mělo být udržení míry finanční nezávislosti nad 80 % a současně udržení míry věřitelského rizika pod hranicí 20 %. Takové nastavení zajišťuje dostatečnou stabilitu a nízkou závislost na externím financování.

Doporučení:

- pravidelně sledovat poměr vlastního a cizího kapitálu a vyhodnocovat jeho vývoj (jednou za kvartál zpracovat ukazatele finanční nezávislosti a věřitelského rizika z účetní rozvahy; výsledky vizualizovat ve formě grafu s vývojem za poslední 4 roky; při poklesu pod cílovou hranici projednat korekční opatření s vedením klubu),
- omezit využívání krátkodobých závazků jako hlavního zdroje financování (při schvalování výdajů ověřovat aktuální stav závazků v závazkovém kalendáři; zavést limity pro nové závazky – například max. 20 % ročního rozpočtu; pro větší výdaje hledat řešení z vlastních prostředků nebo předem zajištěných příjmů),
- vytvářet finanční rezervy pro pokrytí provozních výdajů bez nutnosti zadlužení (spočítat průměrné měsíční výdaje a nastavit rezervní fond ve výši alespoň dvojnásobku této částky; příjmy nad plán ukládat na samostatný rezervní účet; o použití rezerv rozhodovat kolektivně na základě priorit),
- plánovat zadluženost v návaznosti na cash flow a investiční potřeby (při větších projektech zpracovat investiční plán včetně financování; vyhodnotit, zda je nutné využít cizí zdroje; rozhodnout o zadlužení pouze po analýze dopadu na měsíční cash flow; používat úvěry jen na dlouhodobé záměry s jasnou návratností).

Výsledky **modelu BAMF** za období 2020–2023 ukazují na zhoršení celkové finanční kondice klubu, zejména v roce 2022, kdy index klesl pod kritickou hranici 1,0. Cílem by mělo být dosažení hodnoty BAMF alespoň 2,0, která značí stabilní finanční zdraví a efektivní řízení zdrojů. Dlouhodobě udržitelný růst tohoto ukazatele vyžaduje komplexní přístup k řízení financí, nákladů i likvidity. Doporučení:

- optimalizovat nákladovou strukturu a omezit neefektivní výdaje (provést roční revizi všech výdajových položek; identifikovat náklady bez přímého přínosu – nevyužité

služby, opakované nákupy; upravit rozpočet tak, aby bylo max. 10 % volných prostředků rezervováno na účelnou investici),

- zlepšit efektivitu řízení hlavní činnosti a sledovat návratnost klíčových aktivit (vyhodnocovat každé sportovní akce/kempy z pohledu nákladů vs. přínosů – počet zapojených hráčů, mediální dosah, zájem veřejnosti; výstup přehledně zpracovat a prezentovat vedení klubu jednou za pololetí),
- zavést pravidelné vyhodnocování BAMF a jeho dílčích složek jako nástroj včasné identifikace rizik (kvartálně vypočítat jednotlivé komponenty BAMF; sledovat vývoj ukazatele v grafu; při poklesu pod hranici 1,0 ihned svolat pracovní tým pro návrh korektivních opatření),
- zvýšit transparentnost finančního řízení a posílit odpovědnost za hospodářské výsledky (publikovat shrnutí hospodaření za každé pololetí pro členskou základnu; vytvořit interní reportingový rámec s odpovědností konkrétních osob za jednotlivé oblasti – náklady, výnosy, cash flow; zavést pravidelné prezentace výboru klubu s klíčovými daty).

Na základě provedené finanční analýzy HC Česká Lípa, z.s. lze shrnout, že klub vykazuje stabilní výsledky v oblasti likvidity a postupné zlepšení v míře finanční soběstačnosti, avšak čelí výzvam v řízení pohledávek, kapitálové struktury a celkové finanční kondice. Největší slabinou zůstává kolísavý výsledek hospodaření a nízké hodnoty modelu BAMF v některých letech, které poukazují na potřebu komplexnějšího a systematictějšího řízení financí. Navržená doporučení směřují k posílení finanční stability, efektivnějšímu plánování a větší nezávislosti na externích zdrojích. Důsledná implementace těchto kroků může klubu pomoci vytvořit pevný základ pro dlouhodobě udržitelné fungování a další rozvoj.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo provést finanční analýzu Hokejového klubu HC Česká Lípa, z.s., a zhodnotit jeho finanční situaci a stabilitu v průběhu vybraných let. Analýza se soustředila na hospodaření nestátní neziskové organizace působící ve sportovním sektoru a navrhla možnosti zlepšení jejího finančního řízení.

V teoretické části (kapitola 1 a 2) byla definována specifika nestátních neziskových organizací, jejich funkce, principy financování i klasifikace. Následně byl vysvětlen význam finanční analýzy v tomto prostředí, postup jejího provádění, a především jednotlivé metody – horizontální a vertikální analýza, poměrové ukazatele (likvidita, aktivita, autarkie, zadluženost) a model BAMF.

Třetí kapitola se zaměřila na představení samotného klubu. Popisuje jeho historii, organizační strukturu, rozbor členských příspěvků a dotací.

Ve čtvrté kapitole byla provedena vlastní finanční analýza. Horizontální a vertikální rozbor ukázal stabilní vývoj většiny položek, přičemž některé výkyvy byly způsobeny zejména nepravidelným čerpáním dotací a mimořádnými výdaji. Poměrové ukazatele ukázaly relativně vyrovnané hospodaření bez významnějších ztrát. Klub si udržuje základní finanční rovnováhu, i když prostor pro zlepšení existuje.

Na základě provedené analýzy byla navržena následující doporučení: zlepšit správu pohledávek a zkrátit dobu jejich inkasa, posílit kontrolu nad náklady a zaměřit se na snížení závislosti na cizím financování, zejména optimalizací krátkodobých závazků a zvyšováním podílu příjmů z vlastní činnosti. Dále se doporučuje aktivněji rozvíjet vedlejší činnost, zejména merchandising, a diverzifikovat příjmy klubových aktivit s cílem snížit riziko spojené s výkyvy v externím financování.

Závěrem lze konstatovat, že HC Česká Lípa, z.s. vykazuje solidní finanční zdraví, přičemž pro zajištění dlouhodobé stability a dalšího rozvoje bude klíčové zaměřit se na diverzifikaci příjmů, efektivní správu nákladů a posilování finanční nezávislosti. Do budoucna bude důležité budovat finanční rezervy, zvyšovat podíl vlastních výnosů a systematicky pracovat s finančními ukazateli jako nástrojem strategického řízení. Takový přístup umožní klubu lépe reagovat na výkyvy vnějšího prostředí a zajistit udržitelné fungování v souladu s jeho sportovními i společenskými cíli.

POUŽITÁ LITERATURA

1. HOBZA, Vladimír a REKTOŘÍK, Jaroslav. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-04-03.
2. KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipalní firmy*. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-778-2.
3. KRECHOVSKÁ, Michaela, HEJDUKOVÁ, Pavlína a HOMMEROVÁ, Dita. *Řízení neziskových organizací klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2018. ISBN 978-80-247-3075-2.
4. MAREŠ, David. *Nové trendy ve financích a ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-920-6.
5. MÁČE, Miroslav. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 978-80-247-6119-0.
6. NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.
7. OTRUSINOVÁ, Milana a KUBÍČKOVÁ, Dana. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. Praha: C.H. Beck pro praxi, 2011. ISBN 978-80-7400-342-4.
8. PEKOVÁ, Jitka, JETMAR, Marek a TOTH, Petr. *Veřejný sektor, teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-209-4.
9. PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. Praha: Grada Publishing, 2024. ISBN 978-80-271-5249-0.
10. RŮČKOVÁ, Petra a ROUBÍČKOVÁ, Michaela. *Finanční management*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-8037-5.
11. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3124-2.
12. STEJSKAL, Jan. *Účetnictví nestátních neziskových organizací*. Praha: Junák - svaz skautů a skautek ČR, 2012. ISBN 978-80-86825-75-5.

13. STEJSKAL, Jan, KUVÍKOVÁ, Helena a MAŽÁTKOVÁ, Kateřina. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-973.
14. VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-1701-7.
15. VÍT, Petr. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5477-2.

INTERNETOVÉ ZDROJE

1. CENTRUM PRO VÝZKUM NEZISKOVÉHO SEKTORU. Interaktivní mapa neziskového sektoru. Online. 2020. Dostupné z: <https://mapaneziskovek.cz/infografika/> [cit. 2025-07-04].
2. HC ČESKÁ LÍPA. *O klubu*. Online. 2025. Dostupné z: <https://hcceskalipa.cz/o-klubu> [cit. 2025-07-06.].
3. VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Hokejový klub Česká Lípa, z.s.* Online. 2025. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=764469> [cit. 2025-07-01].