

UNIVERZITA PARDUBICE

Fakulta ekonomicko-správní

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2025

Alena Šedová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Finanční analýza vybraných sportovních organizací
Bakalářská práce

2025

Alena Šedová

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Alena Šedová**
Osobní číslo: **E22405**
Studijní program: **B0488A050001 Hospodářská politika a veřejná správa**
Specializace: **Ekonomika regionálního sportu**
Téma práce: **Finanční analýza vybraných sportovních organizací**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomických věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je provedení finanční analýzy vybraných sportovních organizací a provede komparaci výsledků. Na základě výsledků student navrhne opatření ke zlepšení stavu.

Osnova:

- Specifika nestátních neziskových organizací.
- Představení analyzovaných organizací.
- Finanční analýza.
- Závěry, doporučení.

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

Seznam doporučené literatury:

HEJDUKOVÁ, Pavlína. *Veřejné finance: sbírka příkladů a případových studií. Beckovy ekonomické učebnice*. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-299-1.
HOBZA, Vladimír a REKTOŘÍK, Jaroslav. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, c2006. ISBN 80-86929-04-3.
JOŠT, Marek. *Nestátní neziskové organizace: právní úprava, účetnictví, audit, transparentnost*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2019. ISBN 978-80-245-2325-5.
PEKOVÁ, Jitka; PILNÝ, Jaroslav a JETMAR, Marek. *Veřejný sektor – řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-936-4.
REKTOŘÍK, Jaroslav; PIROŽEK, Petr a NOVÁ, Jana. *Projektový management ve sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2015. ISBN 978-80-210-7995-3.

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 vybraných sportovních organizací 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

Alena Šedová v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěla poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce, prof. Janu Stejskalovi, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování této práce. Dále děkuji své rodině a přátelům za trvalou podporu a povzbuzení během celého studia.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá finanční analýzou vybraných sportovních neziskových organizací v České republice za období let 2020-2022. Cílem práce je zhodnotit jejich zdraví, identifikovat silné a slabé stránky v oblasti hospodaření a navrhnout případné opatření ke zlepšení. Práce se věnuje rozboru struktury příjmů a výdajů, likvidity a dalších klíčových finančních ukazatelů. Teoretická část se opírá o odbornou literaturu a vymezuje základní pojmy týkající se neziskového sektoru a finančního řízení. Praktická část přináší komparativní analýzu hospodaření konkrétních organizací a shrnutí získaných poznatků včetně návrhu na zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Neziskové organizace, soukromý neziskový sektor, sportovní klub, tělovýchovná jednota, analýza financování

TITLE

Analys of funding in selected sports organizations

ANNOTATION

This bachelor thesis focuses on the financial analysis of selected sports non-profit organizations in the Czech Republic for the period 2020–2022. The aim of the thesis is to assess their financial health, identify strengths and weaknesses in financial management, and propose possible measures for improvement. The thesis analyzes the structure of revenues and expenditures, liquidity, and other key financial indicators, taking into account the specifics of multi-source financing typical for the non-profit sector. The theoretical part is based on professional literature and defines basic concepts related to the non-profit sector and financial management. The practical part provides a comparative analysis of the financial performance of selected organizations and summarizes the findings, including recommendations for improving financially problematic areas.

KEYWORDS

Non-profit organization, private non-profit sector, sports club, physical education unit, financial analysis

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	11
ÚVOD	12
1 Specifika nestátních neziskových organizací a jejich finanční řízení.....	13
1.1 Neziskový sektor.....	13
1.2 Charakteristika nestátních neziskových organizací	14
1.3 Finanční analýza neziskových organizací.....	19
1.3.1 Poměrové ukazatele	19
1.3.2 Rentabilita.....	20
1.3.3 Likvidita.....	21
1.3.4 Aktivita	23
1.3.5 Ukazatel struktury financování	24
2 Vybrané sportovní organizace	26
2.1 SK Jihlava	26
2.1.1 Představení organizace	26
2.1.2 Organizační struktura.....	26
2.1.3 Ekonomické údaje.....	27
2.2 TJ Spartak Třebíč.....	32
2.2.1 Představení organizace	32
2.2.2 Organizační struktura.....	32
2.2.3 Ekonomické údaje.....	33
3 Finanční analýza	37
3.1 Poměrové ukazatele SK Jihlava.....	37
3.2 Poměrové ukazatele TJ Spartak Třebíč	40
4 Komparace poměrových ukazatelů.....	43

4.1 Rentabilita.....	43
4.2 Okamžitá likvidita.....	44
4.3 Autarkie na bázi výnosů a nákladů.....	44
4.4 Ukazatele samofinancování.....	45
4.5 Zhodnocení výsledků finanční analýzy.....	46
4.6 Doporučení.....	48
Závěr.....	50
POUŽITÁ LITERATURA.....	51
INTERNETOVÉ ZDROJE.....	52

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1: Pestoffův trojúhelník.....	13
Obrázek 2: Organizační struktura SK Jihlava.....	27
Obrázek 3: Organizační struktura TJ Spartak Třebíč	33
Tabulka 1: Základní přehled hospodaření SK Jihlava (v tis. Kč).....	28
Tabulka 2: Přehled hlavní činnosti SK Jihlava (v tis. Kč).....	29
Tabulka 3: Přehled hospodářské vedlejší činnosti SK Jihlava (v tis. Kč)	29
Tabulka 4: Výnosy SK Jihlava (v tis. Kč)	30
Tabulka 5: Náklady SK Jihlava (v tis. Kč)	31
Tabulka 6: Základní přehled hospodaření TJ Spartak Třebíč (v tis. Kč).....	34
Tabulka 7: Přehled hlavní činnosti TJ Spartak Třebíč (v tis. Kč).....	34
Tabulka 8: Přehled vedlejší hospodářské činnosti TJ Spartak Třebíč (v tis. Kč)	35
Tabulka 9: Výnosy TJ Spartak Třebíč (v tis. Kč)	36
Tabulka 10: Náklady TJ Spartak Třebíč (v tis. Kč).....	36
Tabulka 11: Položky (v tis. Kč)	37
Tabulka 12: Ukazatele likvidity SK Jihlava	37
Tabulka 13: Poměrové ukazatele SK Jihlava	39
Tabulka 14: Položky TJ Spartak Třebíč (v tis. Kč)	40
Tabulka 15: Ukazatele likvidity TJ Spartak Třebíč	40
Tabulka 16: Poměrové ukazatele TJ Spartak Třebíč	42
Tabulka 17: Přehled výsledků FA SK Jihlava	47
Tabulka 18: Přehled výsledků FA TJ Spartak Třebíč.....	48
Graf 1: Haléřový ukazatel SK Jihlava a TJ Spartak Třebíč	43
Graf 2: Okamžitá likvidita SK Jihlava a TJ Spartak Třebíč	44
Graf 3: Autarkie na bázi výnosů a nákladů SK Jihlava a TJ Spartak Třebíč (v %).....	45
Graf 4: Ukazatel samofinancování SK a TJ (v %).....	46

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČR	-	Česká republika
DČ	-	doplňková činnost
Dop.	-	doporučené
Fin.	-	finanční
HČ	-	hlavní činnost
Hodn.	-	hodnoty
NO	-	neziskové organizace
NNO	-	nestátní neziskové organizace
SK	-	Sportovní klub
TIS.	-	tisíc
TJ	-	tělovýchovná jednota
z.s.	-	zapsaný spolek

ÚVOD

Sportovní organizace představují důležitou součást společenského a ekonomického života, neboť přispívají k podpoře zdravého životního stylu, komunitního rozvoje a výchově mládeže. Ačkoli hlavním cílem těchto organizací není zisk, je jejich úspěšné fungování do značné míry závislé na efektivním finančním řízení. Sportovní organizace mohou mít různou právní formu, které mohou působit na národní, regionální nebo mezinárodní úrovni. Finanční stabilita sportovních organizací je klíčová nejen pro jejich dlouhodobou udržitelnost, ale také pro dosažení jejich poslání, jako je podpora sportu na amatérské či profesionální úrovni.

Finanční analýza je zásadním nástrojem, který umožňuje posoudit finanční zdraví nestátních neziskových organizací, identifikovat jejich silné a slabé stránky a poskytuje podklady pro strategické rozhodnutí. Obsahuje také zpětnou vazbu o tom, jakých výsledků podnik v jednotlivých oblastech dosáhl, v čem se naplnila jeho očekávání a kde naopak došlo k nečekaným situacím nebo nežádoucímu vývoji. Specifikem neziskového sektoru je vícezdrojové financování, které zahrnuje například dotace, granty, dary, členské příspěvky či příjmy z vlastní činnosti.

Cílem této bakalářské práce je provést finanční analýzu vybraných sportovních organizací a provést komparaci výsledků. Součástí je také provedení finanční analýzy vybraných organizací za poslední tři roky a identifikace jejich silných a slabých stránek. Práce se zaměří na zhodnocení struktury příjmů a výdajů, likvidity, finanční nezávislosti a dalších klíčových finančních ukazatelů. Analýza tak poskytne hlubší vhled do specifik finančního řízení sportovních organizací v České republice a jejich postavení v rámci neziskového sektoru. Práce bude provedena na základě veřejně dostupných výkazů a dalších relevantních informací.

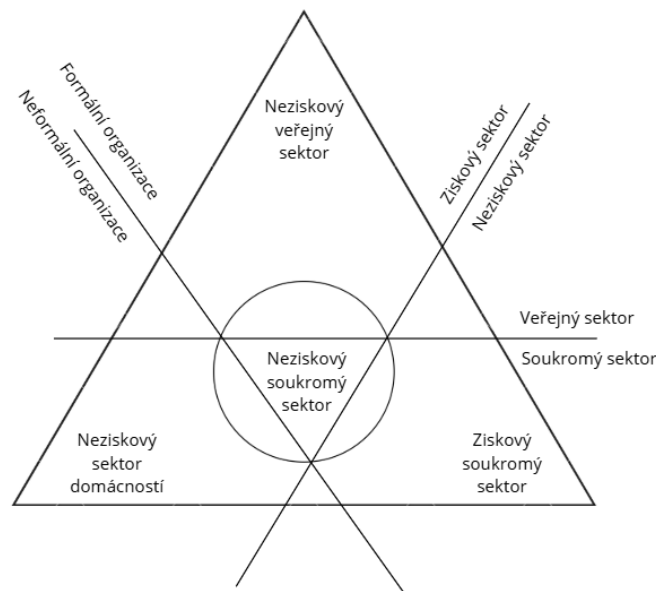
První kapitola této bakalářské práce se zaměří na teoretický rozbor hospodaření sportovních organizací na základě odborné literatury věnující se tomuto tématu. Dojde k vymezení pojmů, jako jsou Neziskový sektor, neziskové organizace, finanční analýza neziskových organizací. Následující kapitola se věnuje zvoleným sportovním neziskovým organizacím, kde se seznámíme s jejich historií, organizační strukturou a hospodařením. Další část bakalářské práce se zaměřuje na analýzu hospodaření za roky 2020, 2021 a 2022 a následnou komparaci výsledků vybraných ukazatelů. Závěrečná část práce obsahuje navržené doporučení ke zlepšení finančně problémových oblastí organizace.

1 Specifika nestátních neziskových organizací a jejich finanční řízení

1.1 Neziskový sektor

„V současné době téměř v celém světě roste sociální i ekonomický vliv neziskového sektoru. Neziskový sektor se tak díky svému rozrůstání stává důležitou oblastí národního hospodářství, což však často prohlubuje problémy spojené s vymezením a definováním neziskového sektoru.“
(Hejduková, 2018)

Mezi nejvíce využívané definice nestátního neziskové sektoru je tzv. Pestoffův trojúhelník, znázorněný na obrázku 1, kde Pestoff (1995) rozděluje společnosti dle vlastnictví, ziskovosti a dle formální úpravy do čtyř dílčích sektorů.



Obrázek 1: Pestoffův trojúhelník

Zdroj: (Vlastní zpracování dle Rejtořík,2010)

Jak uvádí Hobza a Rejtořík (2006), na vrcholu trojúhelníkového modelu se nachází veřejný neziskový sektor, ve kterém se ve veřejném zájmu realizují veřejné služby. Tento sektor je financován převážně z veřejné správy prostřednictvím přerozdělování veřejných financí. Tento sektor podléhá rozhodování veřejnou volbou a je pod dohledem veřejné kontroly, jelikož je spravován orgány veřejné správy. Prostor pro činnost nestátních neziskových organizací je vymezen uvnitř trojúhelníku, označovaného jako soukromý neziskový sektor. Na rozdíl od veřejného neziskového sektoru se odlišuje vlastnickou strukturou a způsobem financování, kdy zdroje pocházejí převážně ze soukromých financí fyzických nebo právnických osob, které do

činnosti investují bez očekávání finančního zisku. Nicméně ani podpora z veřejných zdrojů není vyloučena.

Další složkou je sektor domácností, který je umístěn v levé části modelu. Tento sektor má významné postavení v národním hospodářství, neboť prostřednictvím domácností vstupuje na trhy produktů, kapitálu a výrobních faktorů a účastní se koloběhu finančních toků. Jeho role je zásadní při formování občanské společnosti. Na pravé straně trojúhelníku se pak nachází ziskový soukromý sektor, který tvoří soukromé firmy, jejichž primárním cílem je dosažení zisku.

V trojúhelníkovém modelu existují volné prostory, kde se poslání a aktivity jednotlivých organizací překrývají a vykazují společné znaky více sektorů. Tato místa, označovaná jako hraniční nebo smíšená, zahrnují organizace s charakteristikami z více sektorů. Příkladem hraniční organizace dle Jošta (2019) může být spolek zaměřený na charitativní činnosti, který je však zároveň neformální, pokud jde o jeho organizaci. Smíšené organizace, jako jsou soukromé nemocnice či školy, představují příklad subjektů, které kombinují prvky více sektorů.

1.2 Charakteristika nestátních neziskových organizací

Podle Jošta a kol. (2015) jsou neziskové organizace subjekty, které vznikají za účelem naplňování veřejně prospěšných nebo specifických zájmů a nejsou založeny primárně za účelem dosažení zisku. Zisk, pokud je v rámci jejich činnosti dosažen, neslouží k rozdělení mezi členy organizace či jiné subjekty, ale musí být použit zpět na financování jejich základního poslání. Důvodem je, že hlavním smyslem existence těchto organizací je realizace činností s pozitivním dopadem na společnost, nikoliv generování zisku pro jednotlivce.

Jak bylo uvedeno výše, neziskový sektor se skládá z organizací, které jsou charakterizovány pěti společnými rysy, které definuje Škrabelová (2005):

- **Institucionalizované (organized)** - mají jasně danou institucionální strukturu, organizační skutečnost, bez ohledu na to, zda jsou formálně nebo právně registrovány,
- **Soukromé (private)** - nestátní neziskové organizace vznikají zpravidla z iniciativy jednotlivců či skupin, zpravidla bez přímého zásahu veřejné správy. Zakladateli a členy těchto organizací jsou většinou fyzické osoby, které mají zájem na realizaci určitého veřejně prospěšného cíle. To znamená, že neziskové organizace jsou více

závislé na soukromých zdrojích, darovatelích a grantech než na přímém státním financování.

- **Neziskové (non-profit)** - i když některé nestátní neziskové organizace mohou v rámci své činnosti dosahovat zisku, tento zisk nesmí být rozdělen mezi členy organizace
- **Samosprávné a nezávislé (self-governing)** - fungují samosprávně, což znamená, že mají vlastní management a rozhodovací strukturu. Jejich řízení není podřízeno žádné státní instituci, což jim poskytuje značnou míru autonomie v rozhodování o strategii, financování a činnosti organizace.
- **Dobrovolné (voluntary)** - jedním z klíčových principů fungování NNO je dobrovolnictví, které se projevuje nejen v samotném zakládání těchto organizací, ale také v jejich každodenní činnosti. Dobrovolníci často plní důležité úkoly bez nároku na finanční odměnu, což organizacím umožňuje využít jejich zdroje efektivněji a dosáhnout širšího rozsahu činností.

V návaznosti na společné rysy neziskových organizací, mohou tyto organizace vykonávat vedle své hlavní činnosti i vedlejší. Hlavní činnost představuje soubor aktivit, pro něž byla organizace založena a které směřují k naplnění jejího stanoveného účelu. Podnikání nebo jiná výdělečná činnost hlavní činností spolku být nemůže, jak uvádí § 217 nového Občanského zákoníku. Tento paragraf také mimo jiné poukazuje na skutečnost, že vedle hlavní činnosti, může spolek vyvíjet též vedlejší hospodářskou činnost, spočívající v podnikání nebo jiné výdělečné aktivitě je-li jejím účelem podpora hlavní činnosti nebo hospodárném využití spolkového majetku. Zisk, jenž je utržen z vedlejší hospodářské činnosti lze použít pouze, a ne jinak než pro spolkovou činnost nebo správu spolku. Tato činnost může být nástrojem finanční soběstačnosti a snižuje závislost na vnějších zdrojích jako jsou k příkladu dotace.

Jednotlivé typy nestátních neziskových organizací jsou přitom regulovány specifickými právními předpisy, které určují jejich vznik, fungování i zánik. Každá právní forma má zákonně stanovený rámec, jenž je nutné respektovat. Dohled nad vybranými právními formami NNO vykonává Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, která sleduje zejména organizace upravené těmito hlavními zákony:

- Spolky včetně pobočných spolků, podle zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- Nadace, nadační fondy, dle zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- Ústavy, dle zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,

- Evidované církevní právnické osoby, podle zákona č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církve a náboženských společností a o změně některých zákonů,
- Obecně prospěšné společnosti, fungující, dle již zrušeného zákona č. 248/1995 Sb. O obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Mezi další formy nestátních neziskových organizací dle Jošta (2019) patří také veřejné vysoké školy, veřejné výzkumné instituce, politické strany a politická hnutí, zájmová sdružení právnických osob.

V České republice existuje celkem 146 644 neziskových institucí, z nichž nejpočetnější skupinu tvoří spolky, jejichž právní úprava je zakotvena v novém občanském zákoníku. § 214 tohoto zákona je spolek definován jako samosprávné a dobrovolné sdružení osob založené za účelem naplňování společného zájmu. Spolek jako takový může být založen alespoň třemi osobami, které spojuje tento společný zájem. Název spolku musí obsahovat označení „spolek“, „zapsaný spolek“ nebo zkratku „z.s.“. Činnost spolku není zaměřena na dosažení zisku, ale k realizaci určité veřejně nebo soukromě prospěšné aktivity odpovídající hodnotám a potřebám jeho členů (Zákon č. 89/2012 Sb.).

Vznik spolku je podmíněn zápisem do veřejného rejstříku, čímž získává právní subjektivitu. Klíčovým dokumentem upravujícím jeho fungování jsou stanovy, v nichž jsou vymezeny zejména účel spolku, podmínky členství, práva a povinnosti členů, orgány spolku a způsob jejich rozhodování. Nejvyšším orgánem je zpravidla členská schůze, zatímco výkonnou složkou tvoří výbor nebo předseda, to však závisí na úpravě stanov. Tato struktura umožňuje efektivní správu spolku při zachování demokratických principů řízení.

Spolky se uplatňují v širokém spektru oblastí, a to od sportu, kultury a ekologie až po vzdělávání, volnočasové aktivity či sociální služby. Jejich působnost může být lokální, regionální i celostátní. Významným rysem jejich fungování bývá také dobrovolnická činnost, která zdůrazňuje neziskový charakter těchto subjektů a jejich zakotvení v občanské společnosti.

„Spolek může zaniknout dobrovolně a nuceně. Stejně jako u jiných právnických osob se za zánik aplikuje dvoufázový režim: zrušená a zánik. Mezi tyto 2 okamžiky může přibýt 3. fáze – likvidace. Postup dobrovolného zrušení spolku je obvykle upraven ve stanovách, jinak se aplikuje obecná ustanovení o zrušení právnických osob. Nucené zrušení je zrušení spolku s

likvidací pro porušování jeho zákonných povinností. Ve fázi samotného zániku spolku pozbývá spolek svůj status a přestává být subjektem práva.” (Pelikánová, 2024)

Pro dlouhodobou stabilitu a udržitelnost neziskových organizací Krechovská (2018) považuje za klíčové zajistit dostatečné a strukturované financování. Ať už jde o organizace veřejného nebo soukromého sektoru, je nezbytné, aby měly zdroje na pokrytí svých nákladů spojených s činností a provozem. Způsoby financování neziskových organizací jsou velmi specifické a liší se podle toho, zda organizace působí v oblasti sociálních služeb, kultury, sportu či jiných veřejně prospěšných činností. V oblasti neziskového sektoru lze identifikovat několik hlavních principů, na kterých je financování těchto organizací založeno.

K tomu, aby se organizace mohla stabilně věnovat své hlavní a vedlejší činnosti, potřebuje mít zajištěné finanční zdroje v odpovídající výši a vhodné struktuře. K základním principům pro jejich získávání patří:

- **Vícezdrojovost** představuje klíčový princip v hospodaření nestátních neziskových organizací. Tento přístup, jak uvádí Pavelková (2017), spočívá v získávání příjmů z různých zdrojů s cílem omezit závislost na jediném dárci či příjmovém kanálu a tím minimalizovat riziko finanční nestability v případě jeho výpadku. Každá aktivita neziskové organizace musí být kryta adekvátními prostředky, přičemž zdroje mohou mít podobu přímých i nepřímých finančních a nefinančních toků. Zdroje financování lze členit podle různých kritérií – například podle způsobu získání (interní a externí), charakteru (finanční a nefinanční), původu (domácí a zahraniční) či typu financujícího subjektu (veřejné a soukromé). V praxi neziskové organizace často kombinují více typů zdrojů a dárců, aby zajistily stabilní a dlouhodobě udržitelné financování svých veřejně prospěšných aktivit.
- **Samofinancování** představuje specifický způsob získávání prostředků prostřednictvím vlastních aktivit, což podporuje nezávislost organizace. Stejskal a spol. (2012) definují samofinancování jak z užšího, tak širšího pohledu. Organizace může generovat zisk například prodejem vlastních výrobků, poskytováním služeb, finančními investicemi, pronájemem majetku nebo členskými příspěvky. Vyšší míra samofinancování přispívá k větší nezávislosti a finanční stabilitě organizace, což následně ovlivňuje i její rozhodovací nezávislost. Výhodou samofinancování je flexibilní nakládání s prostředky získanými vlastní činností, bez vnějších omezení termínů a struktury jejich využití. Plynulejší tok financí umožňuje lepší plánování a ovlivňování příjmů než například u

dotací. Mezi pozitivní aspekty patří také zvýšení sebevědomí zaměstnanců, pracovní morálky a pozitivní vliv na donátory. Nicméně, samofinancování přináší i rizika, jako je možnost využití prostředků na neprospěšné účely, upřednostnění podnikání před hlavním posláním organizace nebo ekonomické ztráty a zadlužení, což může poškodit dobré jméno organizace.

- **Fundraising**, vysvětlující Boukal (2013) jako „pěstování fondů” představující systematické získávání finančních a nefinančních zdrojů, které NO potřebuje k naplnění svého poslání prostřednictvím různých projektů. Tato činnost zahrnuje oslovování potenciálních sponzorů a budování dlouhodobých vztahů s nimi. Vnější zdroje nemusí být pouze finanční, mohou zahrnovat také věcné dary, informace nebo sdílení nových zkušeností.
- **Neziskovost**, je základním principem fungování neziskových organizací. Pelikánová (2024) považuje neziskovost za situaci, kdy NNO dosáhne ve své činnosti zisk, nelze jej rozdělit mezi členy organizace či jiné subjekty. Jestliže NNO provozuje vedlejší doplňkovou činnost, je třeba případný zisk z této činnosti použít na hlavní neziskovou činnost, a financovat náklady spjaté se základním posláním organizace.
- **Osvobození od daní** je princip, který je přijatý ve všech vyspělých zemích. Lze jej uplatnit dvěma způsoby a to, zda se vztahuje na činnosti poskytované organizací bez ohledu na právní formu nebo na organizačně-právní formu. Zapotřebí je však znát a jednotlivě zkoumat toky finančních prostředků. Těmito toky jsou dle Pelikánové (2018):
 - osvobození finančních toků neziskových organizací od daní. Příkladem užití může být osvobození od majetkových daní nebo osvobozené příjmy od DPH;
 - úlevy na daních neziskovým organizacím. Je zde možné uplatnit sníženou daňovou povinnost u výpočtu daně z příjmu;
 - úlevy na daních donátorům. Subjekty, které přispívají na neziskové organizace, mají možnost si výši daru odepsat jako nezdanitelnou položku anebo odčitatelnou položku.

1.3 Finanční analýza neziskových organizací

Finanční analýza poskytuje ucelený přehled o finanční situaci organizace, vyjádřený prostřednictvím číselných údajů a peněžních jednotek. Vychází z dat z předchozích období a slouží manažérům či jiným pověřeným osobám k prognóze budoucího vývoje. Jde o klíčový nástroj finančního řízení, který umožňuje zpětnou vazbu o ekonomickém vývoji organizace.

1.3.1 Poměrové ukazatele

Autarkie neboli míra soběstačnosti hodnotí vztahy mezi výnosy a náklady, eventuálně mezi příjmy a výdaji ve stejném období. Podle Kraftové (2002) je ukazatel autarkie na bázi příjmů a výdajů lepší pro provedení finanční analýzy u organizace orientované na sledování příjmů a výdajů v návaznosti na rozpočet zřizovatele. Autarkie na bázi výnosů má výhodu v tom, že zahrnuje pouze neinvestiční dotace, které často představují nejvýznamnější část výnosů neziskových organizací. Oba tyto principy lze uplatnit jak u hlavní, tak i vedlejší činnosti organizace.

Autarkie na bázi výnosů a nákladů

Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů se pouze hlavní činnosti. Ve výnosech jsou zahrnuty neinvestiční dotace, které zpravidla představují nejvýznamnější část výnosů. Jsou částí veřejných prostředků, které byly určeny na zajištění NNO realizovaných veřejných produktů. Tento ukazatel lze pozitivně hodnotit, pokud výsledek roven 100 %. V případě menší hodnoty je nedostatečné krytí nákladů výnosy a je třeba provést analýzu příčin.

$$A_{HV-H\check{C}} = \frac{V_{H\check{C}}}{N_{H\check{C}}} \times 100 \quad (1)$$

kde

$A_{HV-H\check{C}}$ - představuje autarkii hlavní činnosti na nákladech výnosové bázi,

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

$N_{H\check{C}}$ - náklady hlavní činnosti.

Autarkie na bázi příjmů a výdajů

Význam tohoto ukazatele spočívá v jeho schopnosti ukázat, zda byly příjmy generovány v míře dostačující na pokrytí výdajů. Při hodnotě výrazně nad 100 % by bylo vhodné uvažovat o řízení CF směrem k vyššímu zhodnocení dočasně volných prostředků, resp. Posoudit vztah k autarkii na bázi výnosů a nákladů. Růčková (2021) konstatuje, že při hodnotě pod 100 % je třeba

zkoumat příčiny s cílem odstranit dlouhodobě existující absenci autarkie pokrytí výdajů příjmy a opět posoudit vztah k výnosově nákladové autarkii.

$$A_{CF} = \frac{P_y}{V_e} \times 100 \quad (2)$$

kde

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

P_y - příjmy,

V_e - výdaje.

1.3.2 Rentabilita

Ukazatel rentability je primárně relevantní pro podnikatelské subjekty zaměřené na generování zisku. Jak uvádí Kraftová (2002) u neziskových organizací je nutné hodnotit rentabilitu s „ohledem na to, že hlavní činnost není zaměřena na zisk, zatímco vedlejší činnost musí být zisková. Na základně těchto skutečností se pro neziskové organizace používají následující ukazatele:

Rentabilita nákladů doplňkové činnosti

„Nákladová rentabilita představuje, „nejpřísnější“ ukazatel efektivnosti. Poměruje tzv. užitný efekt v podobě zisku, který je odrazem uznané užitečnosti produktu pro spotřebitele po stránce kvantity, kvality i ceny, s prostředky (vstupy), které byly na jeho produkci vynaloženy. Po vynásobení 100 vychází výsledek v procentech. Cílem je maximalizace nákladové rentability. Doplňková činnost je zřizovatelem municipální firmě povolena ve zřizovací nebo zakládací listině jedině za předpokladu její ziskovosti. Prostředky z ní získané mají podporovat činnost hlavní, jednak mají sloužit k posílení hmotné zainteresovanosti pracovníků municipální firmy. Pokud by výsledek inklinoval k záporné hodnotě, je nutné přijmout opatření ke zvrácení tohoto trendu, jinak by municipální firma měla od své doplňkové činnosti upustit.“ (Kraftová, 2002)

$$r_{ND\check{c}} = \frac{HV_{D\check{c}}}{N_{D\check{c}}} \times 100 \quad (3)$$

kde

$r_{ND\check{c}}$ - je rentabilita nákladů doplňkové činnosti,

$HV_{D\check{c}}$ - hospodářský výsledek doplňkové činnosti,

$N_{D\check{c}}$ - náklady doplňkové činnosti.

Haléřový ukazatel nákladovosti výnosů hospodářské činnosti

Ukazatel nákladovosti výnosů vedlejší činnosti porovnává náklady vynaložené v rámci této činnosti s odpovídajícími výnosy organizace. Podle Kraftové (2002) se výsledek porovnává dle zlomového faktoru Ψ o hodnotě 0,6180339. Přiblížení hodnoty ukazatele k tomuto faktoru je považováno za známku efektivního ekonomického fungování vedlejší činnosti neziskové organizace. V praxi neziskové organizace usilují o takový zisk z vedlejší činnosti, který umožní financovat jejich aktivity a přispívá k naplňování jejich hlavního poslání. Vyšší ziskovost vedlejší činnosti tak zvyšuje celkovou efektivitu organizace při dosahování jejich cílů.

$$HUN = \frac{N_{D\check{c}}}{V_{D\check{c}}} \quad (4)$$

kde

HUN - haléřový ukazatel nákladovosti,

$N_{D\check{c}}$ - náklady doplňkové činnosti,

$V_{D\check{c}}$ - výnosy doplňkové činnosti.

1.3.3 Likvidita

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky. Hodnocení krátkodobé likvidity probíhá u neziskových organizací obdobně jako u ziskově orientovaných podniků. Doporučené hodnoty ukazatelů likvidity lze převzít ze standardů používaných v podnikatelské sféře. „Ukazatele likvidity jsou z hlediska doporučených hodnot optimalizační. To znamená, že není příznivá ani příliš nízká, ani příliš vysoká likvidita. Příliš nízké ukazatele likvidity mohou naznačovat problémy s platební schopností organizace, příliš vysoké hodnoty likvidity pak signalizují vysoce konzervativní strategii finančního řízení.“ (Špička, 2017).

Okamžitá likvidita (likvidita I. stupně)

$$L_I = \frac{Pe}{KZv} \quad (5)$$

kde

L_I - je okamžitá likvidita,

Pe - peníze; krátkodobý finanční majetek,

KZv - krátkodobé závazky.

Ukazatel okamžité likvidity, nazývaný také jako peněžní či hotovostní, vyjadřuje, jak rychle může organizace splatit své krátkodobé dluhy bez nutnosti prodávat méně likvidní aktiva. Za optimální se považuje rozmezí 0,2-0,6 avšak odchylky od těchto hodnot nemusí vždy signalizovat finanční potíže organizace.

Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)

$$L_{II} = \frac{Pe+Po}{KZv} \quad (6)$$

kde

L_{II} - pohotová likvidita
 Pe - peníze; krátkodobý finanční majetek,
 KZv - krátkodobé závazky.

Pohotová likvidita upravuje běžnou likviditu tím, že vylučuje zásoby, čímž eliminuje nedostatky spojené s jejich obtížnou přeměnou na likvidní prostředky schopné pokrýt závazky. Růčkové (2007) doporučuje minimální hodnotu pohotové likvidity alespoň 1, aby byla zajištěna dostatečná likvidita organizace.

Běžná likvidita (likvidita III. stupně)

$$L_{III} = \frac{Pe+OCP+Po+Zs}{KZ} \quad (7)$$

kde

L_{III} - běžná likvidita,
 Pe - peníze,
 OCP - obchodovatelné cenné papíry,
 Po - pohledávky,
 Zs - zásoby,
 KZ - krátkodobé závazky

Běžná likvidita vyjadřuje, do jaké míry jsou krátkodobé závazky organizace pokryty oběžnými aktivy, a to buď v celkovém objemu, nebo na jednotkovém základě. „Podle průměrné strategie

se má tato likvidita pohybovat v rozmezí 1,6-2,5, podle konzervativní strategie má být vyšší než 2,5 a podle agresivní strategie nižší než 1,6, ale ne nižší než 1. je tedy pouze na managementu podniku, jakou zvolí a zda preferuje spíše vysoký výnos, nebo nízké riziko.“ (Kislingerová et al., 2010).

1.3.4 Aktivita

„Ukazatele aktivity hodnotí intenzitu využívání majetku (neziskové) organizace. Z účetních výkazů neziskových organizací je lze snadno spočítat. Obecně platí, že čím vyšší aktivita, tím efektivnější organizace využívá svůj majetek.“ (Špička, 2017).

Obrat celkových aktiv

Tento ukazatel aktivity, měří efektivitu využití zdrojů investovaných do produkce organizace, porovnává celkové výnosy s celkovými aktivy. „Ziskové organizace by měly usilovat o co nejvyšší hodnotu tohoto ukazatel. Naopak, u neziskových organizací není primárním cílem generovat zisk z kapitálu, ale spíše naplňovat své poslání.“ (Kraftovou, 2002). Optimální hodnota tohoto ukazatel by měla být roven nebo větší než 1.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{V}{A} \quad (8)$$

kde

A - aktiva,
V - výnosy.

Doba inkasa pohledávek

„Doba obratu pohledávek je dobou existence kapitálu pohledávek, počítá se jako podíl průměrného stavu pohledávek a průměrných denních tržeb. Tento ukazatel vyjadřuje období od okamžiku prodeje na obchodní úvěr, po které musí podnik v průměru čekat, než obdrží platby od svých odběratelů. Hodnota tohoto ukazatele se srovnává s dobou splatnosti faktur a s odvětvovým průměrem. Delší průměrná doba inkasa pohledávek znamená větší potřebu úvěru, a tím i vyšší náklady.“ (Pavelková a spol., 2017)

$$\text{Doba inkasa pohledávek} = \frac{\bar{E}Po}{\frac{V}{365}} \quad (9)$$

kde

$\bar{E}Po$ - průměrná hodnota pohledávek,

V - výnosy za rok.

Doba úhrady krátkodobých závazků

„Obecně je možné konstatovat, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby nebyla narušena finanční rovnováha ve formě, Nicméně tento ukazatele, může být velmi užitečný pro věřitele či potencionální věřitele, kteří z něj mohou vyčíst, jak firma dodržuje obchodně úvěrovou politiku.“ (Růčková, 2019)

$$\text{Doba úhrady krátkodobých závazků} = \frac{KZv}{\left(\frac{N}{365}\right)} \quad (10)$$

kde

KZv - krátkodobé závazky,

N - náklady.

1.3.5 Ukazatel struktury financování

Ukazatele financování nelze v případě nestátních neziskových organizací interpretovat stejným způsobem jako u podnikatelských subjektů. Při jejich vyhodnocování je nezbytné rozlišovat mezi investičním a provozním financováním. Jak uvádí Kraftová (2002), pro tyto účely jsou nejhodnějšími nástroji ukazatele míry finanční nezávislosti, věřitelského rizika a míry zadlužení. „Více než tři druhy rovnovážně rozdělených disponibilních zdrojů zajišťují společně s možností doplňkové hospodářské činnosti ekonomickou stabilitu neziskové organizace. Pokud je těchto zdrojů méně, případně není možná doplňková činnost, stabilita neziskové organizace se problematizuje. Žádný disponibilní zdroj by neměl překročit 50 % pokrytí celkového rozpočtu neziskové organizace.“ (Boukal a Vávrová, 2016). U neziskových organizací lze využít tyto druhy ukazatelů.

Míra finanční nezávislosti

Ukazatel nezávislosti představuje klíčový stavový ukazatel, který v případě příspěvkových organizací obvykle vykazuje relativně vysoké hodnoty, často nad 70 %. Tato hodnota dle Kraftové (2002), nemusí vždy odpovídat pravidlu, že dlouhodobý kapitál by měl pokrývat fixní aktiva, neboť fixní aktiva nemusí vždy představovat významnou část celkového majetku organizace. Při vyhodnocování tohoto ukazatele je třeba brát v úvahu oborové rozdíly, které mohou ovlivnit výsledky. Dalšími faktory, které mohou způsobit odchylky, jsou vlastnické vztahy k nemovitostem, respektive jejich absence. Pokud hodnota ukazatele stability klesne pod

50 %, je doporučeno zaměřit se na analýzu finanční stability, přičemž hodnota pod 30 % může indikovat vážné riziko nestability organizace.

$$\text{Míra finanční nezávislost} = \frac{VK}{K} \times 100 \quad (11)$$

kde

VK - vlastní kapitál,

K - celkový kapitál.

Ukazatel věřitelského rizika

„Ukazatel věřitelského rizika hodnotí míru účasti cizího kapitálu na finančních zdrojích. Pokud je užívání hlavně cizí neúročný kapitál, svádí to k tvrzení, že – vzhledem k jeho „nenákladovosti“ – he vhodné jeho podíl na celkovém kapitálu maximalizovat. Firma by pak realizovala svou činnost financována svými věřiteli, aniž by jim platila úrok. Nebezpečí tohoto trendu spočívá v ohrožení finanční stability a při zvýšení nelikvidních aktiv i k insolventnosti.“
(Kraftová, 2002)

$$\text{Míra věřitelského rizika} = \frac{CK}{K} \times 100 \quad (12)$$

kde

CK - stav cizího kapitálu,

KZv - stav kapitálu.

2 Vybrané sportovní organizace

Tato kapitola se věnuje podrobnému představení dvou významných sportovních organizací sídlících v kraji Vysočina, a to konkrétně SK Jihlava a TJ Spartak Třebíč. Obě tyto organizace hrají klíčovou roli v rozvoji sportu na regionální úrovni, a to jak v oblasti vrcholového, tak rekreačního sportu. Nejprve bude podán stručný popis každé organizace, včetně jejich historie a významu pro místní obyvatele. Následně bude představena organizační struktura jednotlivých klubů. Kapitola bude zakončena přehledem klíčových ekonomických údajů, zahrnující zdroje financování, náklady na provoz a další relevantní finanční ukazatele.

2.1 SK Jihlava

Sportovní klub Jihlava byl původně zapsán jako občanské sdružení dne 1. ledna 2014, přičemž jeho vznik se datuje k 21. květnu 1990. Organizace je vedena u krajského soudu v Brně pod spisovou značkou L 54. Dne 3. června 2016 došlo k výmazu původního občanského sdružení a následně k registraci spolku pod názvem Sportovní klub Jihlava, z. s. Sídlo organizace je umístěno na adrese Okružní 4628/2, 586 01 Jihlava. Identifikační číslo spolku je 005 43 241, jeho právní forma odpovídá definici spolku dle platné legislativy. Hlavním účelem organizace je sportovní činnost, přičemž nejvyšším orgánem je valná hromada.

2.1.1 Představení organizace

Sportovní klub SK Jihlava je sportovní organizace s dlouholetou historií, která byla založena roku 1910. Klub sdružuje více než 20 neprofesionálních sportovních oddílů, mezi které patří například judo, atletika, karate nebo hokej. S počtem přibližně 1 560 členů patří klub k největším sportovním klubům v Jihlavě.

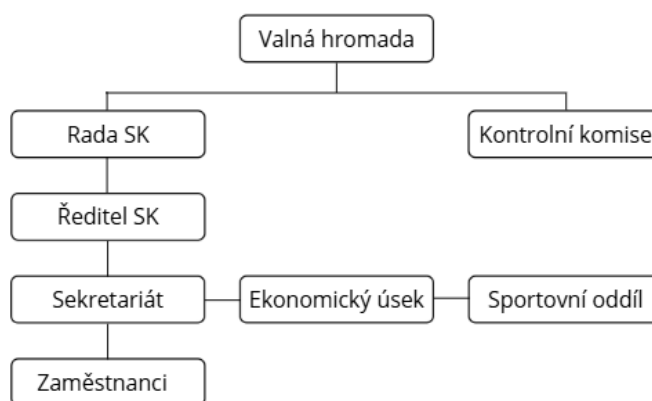
Klub je spravován jako nezisková organizace, jejíž činností je financována z kombinace veřejných zdrojů, sponzorských příspěvků a členských příspěvků. V posledních letech byla organizace oceněna za svou snahu v podpoře mládežnického sportu, který je jednou z jejích priorit. Chloubou tohoto oddílu je i výchova aktuálního dvojnásobného olympijského vítěze judisty Lukáše Krpálka. Díky tomu si klub vybudoval pevné postavení na regionální sportovní scéně a jeho jméno je spojeno s kvalitou a profesionalitou.

2.1.2 Organizační struktura

Organizační struktura SK Jihlava je navržena tak, aby efektivně řídila provoz klubu a zajišťovala jeho dlouhodobý rozvoj.

Struktura zahrnuje následující klíčové složky:

- a) Valná hromada jako orgán nejvyšší,
- b) Rada sportovního klubu jako orgán výkonný,
- c) Předseda jako orgán statutární,
- d) Místopředseda jako orgán statutární,
- e) Ředitel jako orgán statutární,
- f) Kontrolní komise jako orgán kontrolní.



Obrázek 2: Organizační struktura SK Jihlava

Zdroj: (Vlastní zpracování dle stanov)

Valná hromada představuje nejvyšší řídicí orgán klubu, který nese odpovědnost za strategické plánování, schvalování rozpočtů a dohled nad činností jednotlivých oddílů. Výkonný výbor je tvořen předsedou klubu, místopředsedou a dalšími členy volenými členskou základnou.

Ředitel sportovního klubu jedná jeho jménem v souladu s rozhodnutími Valné hromady a Rady SK. Jeho práva a povinnosti jsou vymezeny ve Stanovách SK a Kompetenčním řádu.

Kontrolní komise zajišťuje dohled nad řádným vedením záležitostí sportovního klubu a ověřuje, zda jeho činnost probíhá v souladu s platnými právními předpisy, stanovami a dalšími vnitřními předpisy organizace. Členy Kontrolní komise volí Valná hromada, která zároveň určuje jejich přesný počet v rozmezí od tří do pěti. Sportovní klub Jihlava má aktuálně pět členů komise.

2.1.3 Ekonomické údaje

Finanční fungování sportovních organizací je založeno na vyváženém vztahu mezi výnosy a náklady, což je klíčové pro jejich dlouhodobou udržitelnost. V tabulce č. 1 jsou zobrazeny finanční ukazatele sportovního klubu SK Jihlava za období let 2020 až 2022.

Rok 2020 byl pro SK Jihlava charakteristický výskytem ztráty, což není v neziskovém sektoru neobvyklé, protože organizace tohoto typu hospodaří na hranici zisku a ztráty. Výraznou

změnou se stal rok 2022, kdy organizace zaznamenala nárůst výnosů, a to zejména díky výraznému růstu přijatých příspěvků. Tento nárůst činil 42,6 % oproti roku 2020 a výrazně přispěl k pozitivnímu výsledku hospodaření, který dosáhl výše 2 481 tis. Kč. Tento vývoj ukazuje na zlepšenou schopnost organizace zajistit vlastní finanční prostředky a stabilizovala hospodaření. I přesto je nutné zaměřit se na udržitelnost tohoto růstu a zvážit, zda bude tento trend dlouhodobě udržitelný, zejména s ohledem na rizika plynoucí z jednorázových příjmů.

Tabulka 1: Základní přehled hospodaření SK Jihlava (v tis. Kč)

	2020	2021	2022
Výnosy	11 410	11 424	16 269
Náklady	11 616	12 675	13 788
Výsledek hospodaření po zdanění	-206	-1 251	2 481

Zdroj: (Výroční zpráva SK Jihlava, 2020-2022)

Dle stanov, základním účelem sportovního klubu Jihlava a hlavní činností je provozovat sport a obdobnou činnost v rámci zapojení do sportovních tělovýchovných a turistických aktivit, napomáhat rozvoji veřejného života, kultury, zdraví v místě své působnosti. SK může také výlučně k podpoře své hlavní činnosti provozovat vedlejší hospodářskou činnost spočívající v podnikání nebo jiné výdělečné činnosti.

V účetní závěrce Sportovního klubu Jihlava je uvedeno, že hospodaření organizace je strukturováno právě podle těchto dvou činností v jednotlivých letech. Z dat vyplývá, že v letech 2020 a 2021 byl výsledek hospodaření hlavní činnosti záporný. Tento výsledek je očekávatelný, jelikož neziskové organizace nejsou hlavně zaměřené na zisk, a proto ztráta je většinou doplacena z přebytků hospodářské činnosti.

Jak vyplývá z tabulky 2, dva sledované roky byly pro SK Jihlava ztrátové. Rok 2022 byl pro klub zlomový, kdy dosáhl kladného hospodářského výsledku. Výsledek hospodaření se meziročně zvýšil o 137 %, a dosáhl tak hodnoty 755 tis. Kč. Tím byl dosažen kladný hospodářský výsledek, což svědčí o efektivnějším řízení zdrojů a zlepšení ekonomické stability hlavní činnosti sportovního klubu.

Tabulka 2: Přehled hlavní činnosti SK Jihlava (v tis. Kč)

	2020	2021	2022
Výnosy	7 751	7 035	11 294
Náklady	6 422	9 088	10 539
Výsledek hospodaření před zdaněním	-1 329	-2 053	755

Zdroj: (Výroční zpráva SK Jihlava, 2020-2022)

Výnosy hospodářské vedlejší činnosti jsou pro klub zásadním zdrojem příjmů. Ve všech sledovaných letech výnosy přesáhly hodnotu 4 000 tis. Kč. Tvořily tak 36,7 % z celkových ročních výnosů klubu. V roce 2021 představovaly osobní náklady největší nákladovou položku, tvořící přibližně 46 % celkových nákladů vedlejší činnosti. Z tabulky níže, je patrné, že klub hospodaří trvale s vysokým ziskem z hospodářské vedlejší činnosti, díky kterému může klub pokrýt ztrátu z hlavní činnosti.

Tabulka 3: Přehled hospodářské vedlejší činnosti SK Jihlava (v tis. Kč)

	2020	2021	2022
Výnosy	4 988	4 389	4 975
Náklady	3 865	3 587	3 249
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 316	919	1 990

Zdroj: (Výroční zpráva SK Jihlava, 2020-2022)

Nedílnou součástí hospodaření jsou výnosy, jejichž přehledem se zabývá tabulka číslo 4. Z tabulky vyplývá, že nejvýznamnější položkou výnosů za rok 2022 jsou přijaté příspěvky, které tvořily 54 % z celkových výnosů. Za sledované tři roky došlo k výraznému navýšení těchto výnosů, způsobeno především navýšením členské základny. Je důležité, aby klub o své členy pečoval, tak aby se členská základna neustále rozrůstala, jelikož se jedná o zásadní finanční zdroj klubu. Výhodou je velká nabídka sportovních aktivit, které sportovní klub v Jihlavě nabízí.

Kolísavý trend zaznamenaly tržby z prodeje výrobků a služeb. Nejnižší hodnota byla zaznamenána v roce 2021, kdy tržby poklesly o 336 tis. Kč oproti roku předchozímu.

Z historického hlediska vykazovala organizace klesající trend těchto výnosů již v letech 2019 a 2020, a to především v důsledku omezení provozu, zrušení akcí a uzavření provozoven během pandemie COVID-19. Tento pokles byl pouze dočasný, protože v dalším roce tržby dosáhly svého maxima za celé sledované období.

Tabulka 4: Výnosy SK Jihlava (v tis. Kč)

	2020	2021	2022
Provozní dotace	4 440	3 061	2 559
Přijaté příspěvky	2 022	3 974	8 735
Tržby z prodeje	3 900	3 564	4 751
Ostatní výnosy	224	825	1 088
Tržby z prodeje majetku	0	0	0
Výsledek hospodaření po zdanění	-206	-1 251	2 481

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Tabulka č. 5 zachycuje vývoj nákladových položek SK Jihlava v období let 2020 až 2022. Náklady jsou rozděleny do pěti základních kategorií: spotřebované nákupy, osobní náklady, ostatní náklady, daně a poplatky a odpisy.

Z tabulky je patrné, že nejvýznamnější nákladovou položkou jsou spotřebované nákupy, které vykazují kontinuální růst a celkově tvoří 52 % z celkových nákladů. V roce 2022 dokonce přesáhly hodnotu 59 %. Tento nárůst může být důsledkem zvýšených nákladů na materiály, energie a služby, které organizace potřebuje k podpoře svých veřejně prospěšných činností.

Další významnou nákladovou položkou jsou osobní náklady, které zahrnují mzdy a povinné odvody. Nejvyšší hodnotu zaznamenal rok 2021, kdy dosáhly 4 883 tis. Kč. V roce 2022 však došlo k mírnému poklesu na 4 060 tis. Kč. Tento pokles může být důsledkem optimalizace pracovních nákladů, například úpravou pracovních úvazků, reorganizací nebo snížením počtu zaměstnanců.

Tabulka 5: Náklady SK Jihlava (v tis. Kč)

	2020	2021	2022
Spotřeb. nákupy	5 619	6 084	8 101
Osobní náklady	4 172	4 883	4 060
Ostatní náklady	338	270	532
Daně a poplatky	60	64	53
Odpisy	1234	1 257	778

Zdroj: (Vlastní zpracování)

2.2 TJ Spartak Třebíč

Tělovýchovná jednota Spartak Třebíč, spolek, byla zapsána dne 1. ledna 2014, přičemž její vznik se datuje k 23. září 1991. Organizace je vedena u Krajského soudu v Brně pod spisovou značkou L 1256. Sídlo spolku se nachází na adrese Manž. Curieových 1112, Nové Dvory 674 01 Třebíč. Identifikační číslo organizace je 440 65 558 a její právní formou je spolek. Hlavní činností spolku je podpora a organizace sportovních aktivit. Nejvyšším řídicím orgánem organizace je Valná hromada, která rozhoduje o klíčových otázkách fungování spolku.

2.2.1 Představení organizace

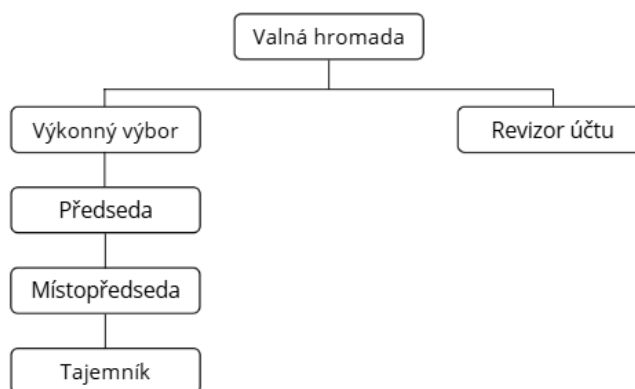
K současné formě organizace přecházelo mnoho podob a variant, nejstarší z nich byla Tělovýchovná jednota TJ Dukovany, a to v roce 1991. V roce 2003 převedla Jaderná elektrárna Dukovany areál do majetku a správy města Třebíč. Roku 2016 na základě zákona o registraci jednotlivých sdružení, byl název z rozhodnutí Valné hromady TJ upraven na Tělovýchovnou jednotu Spartak Třebíč, spolek. TJ Spartak Třebíč je členem České unie sportu a jeho struktura je tvořena oddíly zaměřující se na různé sportovní disciplíny, jako je atletika, volejbal, judo a mnoho dalších.

Sportovní organizace s celkem 770 aktivními členy nabízí sportovní vyžití 16 oddílech, které přispívají k naplňování volného času veřejnosti.

Financování klubu je realizováno kombinací vlastních příjmů z členství, startovního a pronájmu sportovišť spolu s příspěvky od veřejných i soukromých subjektů. Organizace se také pravidelně uchází o dotace z rozpočtu města Třebíč a jiných grantových programů.

2.2.2 Organizační struktura

Organizační struktura TJ Spartak Třebíč je koncipována jako víceúrovňový systém, který reflektuje potřeby sportovní organizace s širokou členskou základnou. Nejvyšším řídicím orgánem je valná hromada, která je složena ze zástupců jednotlivých oddílů a která schvaluje základní strategické dokumenty, hospodaření a volí členy vedení organizace. Výkonnou moc má výkonný výbor v čele s předsedou TJ, jenž odpovídá za řízení chodu celé organizace, realizaci rozhodnutí valné hromady a za strategický rozvoj spolku. Pro operativní řízení je ustanovena funkce tajemníka či manažera TJ, který koordinuje každodenní činnosti, zajišťuje administrativní úkoly a komunikuje s externími subjekty.



Obrázek 3: Organizační struktura TJ Spartak Třebíč

Zdroj: (Vlastní zpracování dle stanov)

Struktura je dále členěna do jednotlivých sportovních oddílů, které působí jako samostatné organizační jednotky v rámci celkové struktury TJ. Každý oddíl má svého vedoucího nebo výbor oddílu, který také organizuje tréninky, soutěže a akce pro své členy. Oddíly hospodaří samostatně v rámci pravidel stanovených TJ a podléhají kontrole hlavního výkonného výboru. Ekonomická správa je zajištěna účetním oddělením nebo pověřenou osobou, která zabezpečuje správu členských příspěvků, dotací a ostatních příjmů.

Organizační struktura TJ Spartak Třebíč je nastavena tak, aby podporovala samostatnost jednotlivých oddílů, ale zároveň zajišťovala centralizovanou kontrolu a koordinaci na úrovni celé tělovýchovné jednoty, čímž přispívá k efektivnímu fungování a rozvoji organizace.

2.2.3 Ekonomické údaje

Tabulka 6 zachycuje vývoj celkových výnosů a nákladů neziskové organizace v období let 2020 až 2022. Z dostupných údajů vyplývá, že organizace v průběhu těchto tří let zaznamenala postupný růst výnosů o 760 tis. Kč. Na druhé straně celkové náklady rostly výraznějším tempem než výnosy. Zatímco v letech 2020 a 2021 organizace hospodařila s přebytkem, v roce 2022 došlo ke schodku, kdy náklady převýšily výnosy.

I když hlavním cílem neziskové organizace není tvorba zisku, je pro její dlouhodobé fungování nezbytné, aby hospodařila vyrovnaně. Uvedený vývoj poukazuje na potřebu pečlivého sledování nákladové stránky rozpočtu, aby organizace i nadále mohla naplňovat své poslání a zajišťovat finanční udržitelnost svých aktivit.

Tabulka 6: Základní přehled hospodaření TJ Spartak Třebíč (v tis. Kč)

	2020	2021	2022
Výnosy	10 512	10 895	11 272
Náklady	9 507	10 150	12 006
Výsledek hospodaření po zdanění	1 005	745	-633

Zdroj: (Výroční zpráva TJ Spartak Třebíč, 2020-2022)

Jak je uvedeno ve stanovách, hlavní činností TJ Spartak Třebíč je provozovat sport a obdobnou činnost v rámci zapojení do sportovních, tělovýchovných, turistických aktivit, tuto činnost organizovat a vytvářet pro ni materiální a tréninkové podmínky. Tabulka 7 s přehledem hlavní činnosti ukazuje, že s tímto posláním souvisejí rostoucí náklady v letech 2020 až 2022, přičemž v posledním roce výnosy nepostačovaly na pokrytí nákladů, což vedlo k zápornému hospodářskému výsledku. Tento vývoj je spojen především s rostoucími náklady, které vzrostly o 2 143 tisíc Kč, přičemž největší podíl na nákladech měly spotřebované nákupy a nakupované služby. Ačkoliv organizace vykázala záporný hospodářský výsledek v roce 2022, tento vývoj je součástí širšího plánu na zajištění kvalitní péče o sportoviště a rozvoj sportovních aktivit. Nezisková organizace se stále zaměřuje na zajištění dostupnosti a rozvoje těchto služeb pro veřejnost, což je kladně vnímáno v kontextu jejího poslání.

Tabulka 7: Přehled hlavní činnosti TJ Spartak Třebíč (v tis. Kč)

	2020	2021	2022
Výnosy	9 660	10 003	10 411
Náklady	8 991	9 642	11 134
Výsledek hospodaření před zdaněním	675	368	-703

Zdroj: (Výroční zpráva TJ Spartak Třebíč, 2020-2022)

Vedle své hlavní činnosti se TJ Spartak Třebíč věnuje i doplňkové hospodářské činnosti, jejímž cílem je získat finanční prostředky na podporu sportovních aktivit. Jak ukazuje tabulka 8, tato činnost generovala v letech 2020 až 2022 kladný hospodářský výsledek, přičemž objem nákladů a výnosů byl nižší než u hlavní činnosti. I přes menší objem se zisky z hospodářské činnosti

ukazují jako klíčové pro pokrytí nákladů a případných ztrát z hlavní sportovní činnosti, čímž poskytují důležitou finanční podporu organizace. V roce 2022 byly osobní náklady největší položkou nákladů vedlejší hospodářské činnosti, tvořící téměř 56 % celkových nákladů. Tyto náklady se meziročně zvýšily o 212 tisíc Kč, což může být způsobeno jak nárůstem mzdových nákladů, tak i případným rozšířením personálního zajištění doplňkové činnosti.

Tabulka 8: Přehled vedlejší hospodářské činnosti TJ Spartak Třebíč (v tis. Kč)

	2020	2021	2022
Výnosy	846	892	962
Náklady	516	508	872
Výsledek hospodaření před zdaněním	337	404	90

Zdroj: (Výroční zpráva TJ Spartak Třebíč, 2020-2022)

Tabulka 9 ilustruje strukturu výnosů neziskové organizace v období 2020 až 2022 a přináší přehled výsledku hospodaření po zdanění za jednotlivé roky.

Z přehledu vyplývá, že hlavním pilířem financování organizace byly po celé sledované období přijaté příspěvky, které tvořily dominantní část celkových výnosů. Výrazné posílení této položky v roce 2022 na 7 432 tis. Kč znamená, že organizace dokázala efektivně oslovit své členy, což svědčí o její důvěryhodnosti a schopnosti získávat externí podporu. Tržby z prodeje výrobků a služeb mírně rostly, ale jejich podíl na celkových výnosech zůstává nízký, což ukazuje na nízkou míru soběstačnosti v rámci vlastní činnosti a větší závislost na příspěvcích a dotacích.

Rozborem hospodaření bylo zjištěno, že tělovýchovná jednota v roce 2022 realizovala ztrátu ve výši 633 tis. Kč, která byla uhrazena ze zisků z let předchozích.

Tabulka 9: Výnosy TJ Spartak Třebíč (v tis. Kč)

	2020	2021	2022
Provozní dotace	1 303	2 974	1 518
Přijaté příspěvky	6 576	5 406	7 432
Tržby z prodeje	793	847	918
Ostatní výnosy	1 831	1 668	1 505
Tržby z prodeje	9	0	0
Výsledek hospodaření po zdanění	1 005	384	-633

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Tabulka číslo 10 poskytuje detailní přehled nákladových položek jednoty za sledované období. Nejvýznamnější nákladovou položkou jsou ve všech sledovaných letech spotřebované nákupy a osobní náklady, které v průběhu tří let neustále rostly. Spotřebované nákupy zaznamenaly v roce 2022 nárůst o 1 364 tis. Kč a tvořily tak 52 % z celkových nákladů. Tento růst byl spojený především s vyššími náklady na materiál a služby potřebné k realizaci programů a projektů organizace. Osobní náklady, které jsou pro neziskovou organizaci druhou klíčovou nákladovou položkou, vzrostly mezi roky 2020 a 2022 o více než 30 % (z 2 904 tis. Kč na 3 789 tis. Kč). Tento růst je odrazem jak zvýšení počtu zaměstnanců, tak i růstu mzdových nákladů souvisejících s realizací rostoucího počtu aktivit organizace.

Tabulka 10: Náklady TJ Spartak Třebíč (v tis. Kč)

	2020	2021	2022
Spotřeb. nákupy	4 658	4 840	6 212
Osobní náklady	2 904	3 343	3 789
Ostatní náklady	325	438	369
Daně a poplatky	35	8	5
Odpisy	1 472	1 399	1 327

Zdroj: (Vlastní zpracování)

3 Finanční analýza

3.1 Poměrové ukazatele SK Jihlava

Prvním poměrovým ukazatelem je ukazatel likvidity. V rámci hodnocení organizace byl použit specifický ukazatel – okamžitá likvidita. Průměrná hodnota okamžité likvidity u Sportovního klubu činí 2,58, což značí výrazně vyšší schopnost pohotového krytí krátkodobých závazků.

Tabulka č. 12 přehledně ilustruje vývoj okamžité likvidity, přičemž jediný zaznamenaný pokles v tomto ukazateli nastal v roce 2021, kdy se hodnota snížila o 0,16 bodu. Tento pokles byl způsoben propadem krátkodobého finančního majetku o 53,87 % a zároveň snížením krátkodobých závazků o více než polovinu oproti předchozímu roku.

Naopak nejvyšší hodnota byla dosažena v roce 2022. Hlavní příčinou tohoto nárůstu bylo výrazné zvýšení krátkodobého finančního majetku o 1 966 tis. Kč, zatímco krátkodobé závazky vzrostly pouze o 336 tis. Kč, což vedlo k meziročnímu zlepšení ukazatele o 1,16 bodu. Tento vývoj je z hlediska finanční stability pozitivní, neboť zajišťuje vyšší míru bezpečnosti při hospodaření.

Tabulka 11: Položky (v tis. Kč)

	2020	2021	2022
Peníze	6 889	5 326	8 920
Pohledávky	3 902	3 712	5 352
Krát. fin. majetek	2 946	1 587	3 553
Krát. pohledávky	1 280	740	1 076

Zdroj: (Výroční zpráva SK Jihlava, 2020-2022)

Tabulka 12: Ukazatele likvidity SK Jihlava

	2020	2021	2022
L_I	2,30	2,14	3,30
L_{II}	5,35	7,16	8,28
L_{III}	5,38	7,20	8,29

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Jedním z významných poměrových ukazatelů finanční analýzy je rentabilita. Pro tuto práci byl zvolen haléřový ukazatel nákladovosti výnosů hospodářské činnosti, znázorněný v tabulce 13.

V roce 2020 dosahoval haléřový ukazatel nákladovosti hodnoty 0,775, což znamená, že na každou korunu výnosu bylo vynaloženo 0,77 Kč na náklady. Tento ukazatel v roce 2021 vzrostl na 0,817, což naznačuje, že v tomto roce byly náklady na výnosy vyšší, což mohlo být důsledkem zvýšení administrativních nákladů spojené s podáváním žádostí o granty, vyplňováním zpráv a dodržováním vládních nařízení vzhledem k pandemii COVID-19. V roce 2022 však došlo k výraznému zlepšení, kdy haléřový ukazatel nákladovosti klesl na 0,653. Tento pokles je pozitivním signálem, který naznačuje zlepšení efektivity hospodářské činnosti organizace, přičemž se stále zajišťovala stabilita financování hlavní činnosti organizace.

Tento vývoj ukazuje na efektivní řízení nákladů v organizaci, která, i přes rostoucí náklady v některých oblastech, dokázala optimalizovat hospodaření a dosáhnout nižší nákladovosti výnosů v roce 2022. Tento trend je pozitivní, neboť reflektuje rostoucí schopnost organizace efektivně alokovat své zdroje a maximalizovat výnosy z hospodářské činnosti, což je klíčové pro její dlouhodobou finanční stabilitu.

Dalším sledovaným poměrovým ukazatelem byla míra autarkie, konkrétně založená na poměru výnosů a nákladů. Jak vyplývá z údajů uvedených v tabulce 13, organizace se v letech 2020 a 2021 doporučené hodnotě, zmíněné již v teoretické části práce, se spíše vzdalovala. Přesto hodnota 90,13 % dosažená v roce 2021 byla stále považována za velmi dobrý výsledek, a to i v kontextu fungování neziskových organizací obecně. Nejvyššího výsledku bylo dosaženo v závěrečném roce sledovaného období, kdy míra autarkie překročila hranici 100 % o 17,99 %. Přestože neziskové organizace nemusí dosahovat plného pokrytí nákladů vlastními výnosy, dosažení a překročení této hranice je vnímáno jako výrazný úspěch. Výrazné zlepšení v roce 2022 bylo způsobeno podstatným navýšením výnosů při současném udržení nákladů na obdobné úrovni jako v předchozích letech. Díky obnovení plného provozu po pandemických omezeních došlo ke zvýšení výkonnosti a dosažení lepšího finančního výsledku.

Tabulka 13 dále analyzuje ukazatele aktivity, který poskytuje cenný pohled na efektivitu využívání majetku organizace a řízení jejích pohledávek a závazků. V rámci této analýzy byl sledován zejména obrat celkových aktiv. Tento ukazatel zaznamenal v období let 2020 až 2022 postupný růst, a to z hodnoty 0,55 v roce 2020 na 0,74 v roce 2022. Vývoj svědčí o zvyšující se efektivitě hospodaření organizace, kdy byla stávající aktiva využívána stále účelněji k tvorbě výnosů. Pro neziskovou organizaci je tento trend mimořádně důležitý, neboť poukazuje na schopnost efektivní správy dostupných zdrojů ve prospěch naplňování veřejně prospěšného cíle bez nutnosti výrazného navyšování majetkové základny. I přes dílčí výkyvy je patrné, že

nezisková organizace dlouhodobě usiluje o ekonomickou efektivitu a stabilitu, což přispívá k jejímu udržitelnému rozvoji a posilování finanční soběstačnosti.

Tabulka 13 se také dále věnuje analýze ukazatelů aktivity, které poskytují cenný pohled na efektivitu využívání majetku organizace a řízení jejích pohledávek a závazků. V rámci této analýzy byl sledován zejména obrat celkových aktiv. Tento ukazatel zaznamenal v období let 2020 až 2022 postupný růst, a to z hodnoty 0,55 v roce 2020 na 0,74 v roce 2022. Vývoj svědčí o zvyšující se efektivitě hospodaření organizace, kdy byla stávající aktiva využívána stále účelněji k tvorbě výnosů. Pro neziskovou organizaci je tento trend mimořádně důležitý, neboť poukazuje na schopnost efektivní správy dostupných zdrojů ve prospěch naplňování veřejně prospěšného cíle bez nutnosti výrazného navyšování majetkové základny. I přes dílčí výkyvy je patrné, že nezisková organizace dlouhodobě usiluje o ekonomickou efektivitu a stabilitu, což přispívá k jejímu udržitelnému rozvoji a posilování finanční soběstačnosti.

Posledním analyzovaným poměrovým ukazatelem, vyplývajícím z tabulky 13, je míra finanční nezávislosti, konkrétně ukazatel samofinancování. Jak vyplývá z následující tabulky, organizace v průběhu sledovaného období dosahovala doporučené hodnoty. V průběhu tří let si organizace udržela stabilní finanční situaci, přičemž nejvyšší hodnoty tohoto ukazatele dosáhla v roce 2021, kdy činila 95,68 %.

Vzhledem k tomu, že generování zisku není primárním cílem neziskových organizací a vlastní kapitál bývá omezený, lze tuto vysokou hodnotu samofinancování považovat za mimořádně pozitivní. I když došlo k mírnému poklesu v roce 2022 na hodnotu 94,70 %, úroveň finanční nezávislosti zůstává i nadále vysoká, což potvrzuje silnou pozici organizace. Na základě těchto výsledků lze organizaci označit jako finančně samostatnou.

Tabulka 13: Poměrové ukazatele SK Jihlava

	2020	2021	2022
HUN	0,7749	0,8173	0,6531
$A_{HV-HČ}$	98,23	90,13	117,99
Aktivita	0,55	0,60	0,74
Fin. nezávislost	93,46	95,68	94,70

Zdroj: (Vlastní zpracování)

3.2 Poměrové ukazatele TJ Spartak Třebíč

Tabulka 15 zobrazuje likviditu TJ Spartak Třebíč v letech 2020–2022 prostřednictvím tří klíčových ukazatelů: okamžité, pohotové a běžné likvidity. Nejvyšší okamžitou likviditu organizace vykazovala v roce 2020, kdy se tato hodnota pohybovala okolo 10,94, což bylo způsobeno vysokou úrovní finančního majetku, který v tomto roce činil 3 248 tis. Kč.

Vysoké hodnoty likvidity jsou způsobeny zejména tím, že organizace disponuje výrazným objemem krátkodobého finančního majetku, který se v roce 2020 pohyboval okolo 3 248 tis. Kč a v následujících letech zůstal na obdobné úrovni. Naproti tomu výše krátkodobých závazků zůstávala poměrně nízká, a to i přes jejich pozvolný růst z 297 tis. Kč v roce 2020 na 573 tis. Kč v roce 2022.

Je důležité zdůraznit, že v případě neziskové organizace není cílem maximalizace zisku, ale udržení finanční rovnováhy a schopnosti kontinuálně naplňovat své poslání. Právě vysoká úroveň likvidity zajišťuje, že organizace může bez problémů dostát svým závazkům a operativně reagovat na finanční potřeby svých projektů. Tento stav navíc dokládá i pozitivní vývoj čistého pracovního kapitálu, který zůstává kladný po celé sledované období.

Tabulka 14: Položky TJ Spartak Třebíč (v tis. Kč)

	2020	2021	2022
Peníze	3 264	3 695	3 232
Pohledávky	9	12	11
Krát. fin. majetek	3 248	3 677	3 219
Krát. pohledávky	297	445	573

Zdroj: (Výroční zpráva TJ Spartak Třebíč, 2020-2022)

Tabulka 15: Ukazatele likvidity TJ Spartak Třebíč

	2020	2021	2022
L_I	10,94	8,26	5,62
L_{II}	10,97	8,29	5,64
L_{III}	10,99	8,30	5,64

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Tabulka 16 znázorňuje klíčový ukazatel nákladovosti výnosů hospodářské činnosti TJ Spartak Třebíč v letech 2020 až 2022. V roce 2020 dosahoval tento ukazatel hodnoty 0,6099, což znamená, že na každou korunu výnosu připadlo 0,91 Kč nákladů. V roce 2021 došlo k zlepšení ukazatele na hodnotu 0,5695, což naznačuje efektivnější hospodaření organizace, kdy náklady na výnosy byly nižší než v předchozím roce. V roce 2022 však došlo k nárůstu nákladovosti na hodnotu 0,9064, což znamená, že na každou korunu výnosu bylo vynaloženo 0,91 Kč na náklady. Tento vzestup může ukazovat na vyšší náklady v důsledku rostoucí expanze organizace nebo zvýšení výdajů, například v souvislosti s rozšiřováním aktivit nebo investicemi do infrastruktury. I když došlo k nárůstu nákladovosti v roce 2022, je důležité sledovat celkový trend a chápat změny v nákladovosti jako součást širšího hospodářského vývoje organizace. Tento vývoj naznačuje, že organizace prochází dynamickým obdobím, kde je kladeno důraz na optimalizaci nákladů při rostoucích výnosech, což je klíčové pro zajištění dlouhodobé stability hlavní činnosti.

Podle hodnot ukazatele autarkie hlavní činnosti na bázi nákladů a výnosů, zobrazených v tabulce č. 16, lze hodnotit soběstačnost organizace TJ Spartak Třebíč jako pozitivní. I přes nepatrný pokles oproti roku 2021 (o 12,61 %) zůstává hodnota tohoto ukazatele na vysoké úrovni. Pokles byl způsoben především změnami v nákladech a výnosech organizace. V roce 2022 dosáhla autarkie hodnoty 94,73 %, což znamená, že výnosy hlavní činnosti pokrývají většinu nákladů této činnosti a organizace i nadále vykazuje stabilní hospodaření.

V historickém kontextu TJ Spartak Třebíč vykazuje stabilní schopnost vyrovnávat nárůst nákladů pomocí zvyšování výnosů, což potvrzuje efektivní řízení financí a udržitelný rozvoj hlavní činnosti. Organizace nadále pokrývá své náklady převážně z výnosů hlavní činnosti, což je pozitivní signál pro její finanční stabilitu. V případě, že by došlo k prohlubujícímu se trendu poklesu autarkie na bázi příjmů a výdajů, bylo by vhodné tento problém pečlivěji monitorovat.

„Ukazatel obratu celkových aktiv, jehož hodnoty jsou uvedeny v tabulce 16 za roky 2020 až 2022. V rámci neziskových organizací je tento ukazatel považován za důležitý z hlediska hospodárnosti a efektivity řízení majetku, i když dosažení vysokých hodnot není vždy primárním cílem, jako je tomu u podnikatelských subjektů.“ (ChatGPT).

V období let 2020 až 2022 byl u neziskové organizace zaznamenán pozvolný, avšak stabilní růst obratu celkových aktiv, kdy hodnota ukazatele vzrostla z 0,47 v roce 2020 na maximální dosaženou hodnotu 0,57. Tento vývoj mohl být způsoben zvýšením tržeb, efektivnějším využíváním aktiv, snižováním neproduktivního majetku a postupnou obnovou činnosti po

pandemii COVID-19. Přestože nedošlo k dosažení doporučené hranice (zmíněné v teoretické části), pozitivní trend růstu efektivity hospodaření lze hodnotit příznivě. Stabilní zvyšování ukazatele svědčí o lepší schopnosti organizace přeměňovat aktiva ve výnosy a posiluje její potenciál k dosažení vyšší míry samofinancování v budoucnu.

Posledním analyzovaným ukazatelem, který je znázorněn v tabulce 16, je ukazatel finanční nezávislosti. V roce 2022 dosáhl ukazatel hodnoty 97,14 % (viz tabulka č. 16). S ohledem na vysokou hodnotu tohoto ukazatele lze konstatovat, že finanční nezávislost neziskové organizace TJ Spartak Třebíč je velmi dobrá.

Ve srovnání s předchozími roky však byla zaznamenána klesající tendence. Tento postupný pokles může být způsoben vyšším nárůstem cizích zdrojů ve vztahu k celkovému kapitálu, zatímco vlastní kapitál zůstával relativně stabilní.

Při sledování vývoje v období let 2020 až 2022 dochází k mírnému poklesu v důsledku pandemie, z důsledku pandemie, úroveň finanční nezávislosti zůstává na velmi vysoké úrovni, což značí dobrou míru samostatnosti organizace z hlediska finanční struktury.

Tabulka 16: Poměrové ukazatele TJ Spartak Třebíč

	2020	2021	2022
HUN	0,6099	0,5695	0,9065
$A_{HV-HČ}$	110,51	107,34	94,73
Obrat cel. aktiv	0,47	0,50	0,57
Fin. nezávislost	98,67	97,96	97,14

Zdroj: (Vlastní zpracování)

4 Komparace poměrových ukazatelů

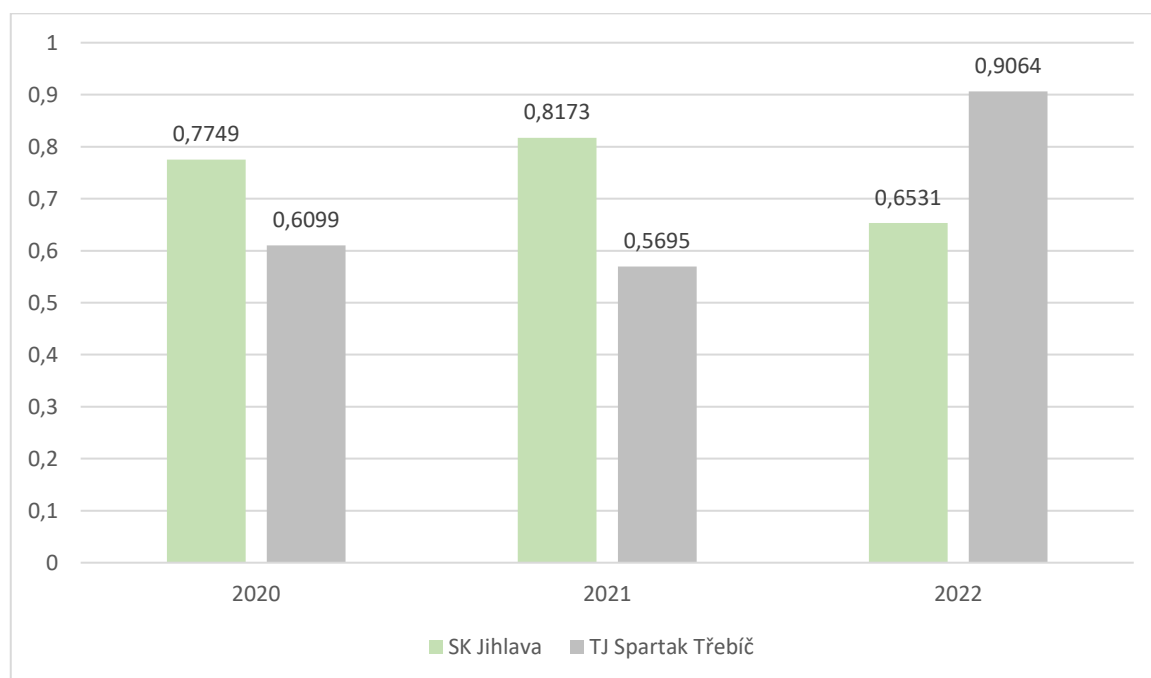
4.1 Rentabilita

Při porovnání nákladovosti výnosů mezi SK Jihlava a TJ Spartak Třebíč je patrné, že obě organizace procházejí odlišnými trendy, přičemž každá z nich čelí specifickým výzvám a dosahuje různých výsledků v oblasti efektivity hospodaření.

SK Jihlava vykazuje stabilní trend zlepšování efektivity, kdy se nákladovost výnosů v roce 2022 výrazně zlepšila. Tento pokles nákladovosti naznačuje, že organizace dosáhla lepšího poměru mezi náklady a výnosy, což je ukazatel efektivního řízení nákladů a schopnosti optimalizovat provozní výdaje. Pro SK Jihlava je klíčové udržet tento pozitivní trend a pokračovat v zaměření na úspory a optimalizaci nákladů.

Naproti tomu TJ Spartak Třebíč, vykazuje výrazně vyšší hodnotu v nákladovosti výnosů. V letech 2020 a 2021 byla nákladovost výnosů relativně nízká, což naznačuje efektivní hospodaření, ale v roce 2022 došlo k výraznému nárůstu nákladovosti. Tento nárůst může naznačovat, že organizace čelí vyšším nákladům, pravděpodobně v souvislosti s expanzí, investicemi do rozšíření činností nebo jednorázovými náklady. V takovém případě je důležité, aby TJ Spartak Třebíč věnovala pozornost efektivitě těchto investic a strategicky je podpořila růstem výnosů, aby zamezila dlouhodobému zhoršení nákladovosti.

Graf 1: Haléřový ukazatel SK Jihlava a TJ Spartak Třebíč



Zdroj: (Vlastní zpracování)

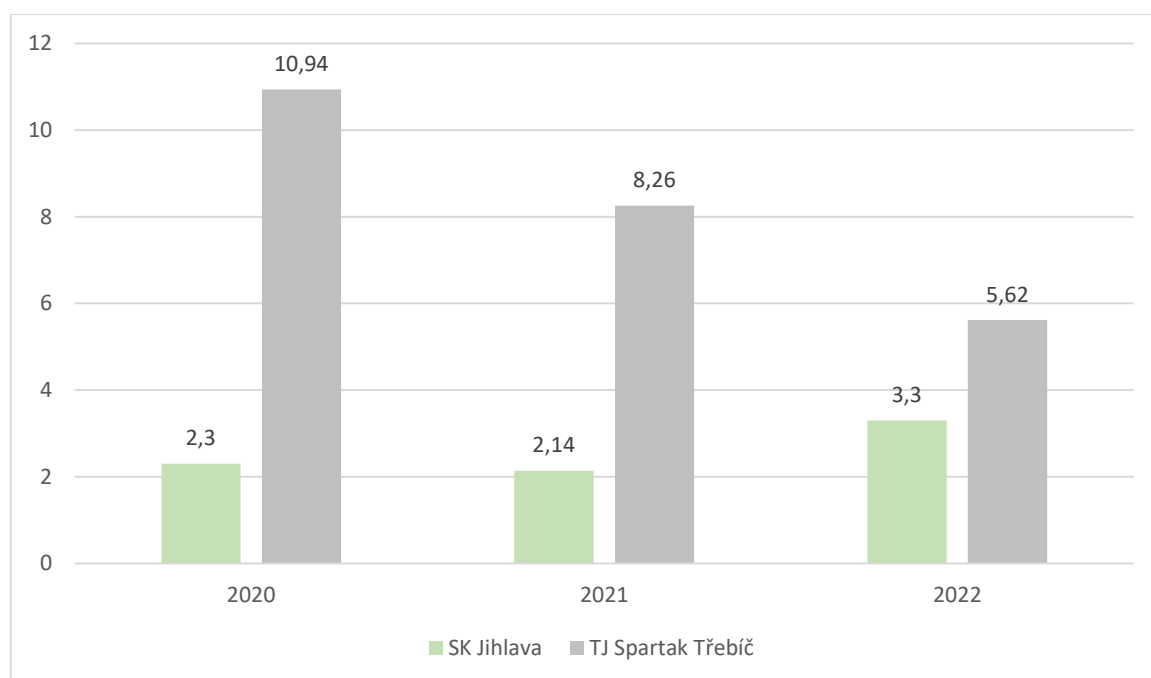
4.2 Okamžitá likvidita

Při komparaci okamžité likvidity obou organizací lze sledovat odlišný trend.

SK Jihlava dosahuje stabilnějších a bližších hodnot k doporučeným, což svědčí o efektivním řízení financí a schopnosti rychle pokrýt krátkodobé závazky. Tento výsledek potvrzuje efektivní využívání finančních prostředků a schopnost organizace udržovat přiměřenou hotovostní rezervu, která zajišťuje flexibilitu při neočekávaných výdajích.

Naopak TJ Spartak Třebíč vykazuje velmi vysoké hodnoty, které naznačují konzervativní hospodaření, jež může souviset s neefektivním využitím disponibilních prostředků. Nadměrná likvidita může signalizovat situaci, kdy finanční prostředky nejsou efektivně využívány pro rozvoj činnosti tělovýchovné jednoty.

Graf 2: Okamžitá likvidita SK Jihlava a TJ Spartak Třebíč



Zdroj: (Vlastní zpracování)

4.3 Autarkie na bázi výnosů a nákladů

Při porovnání autarkie mezi SK Jihlava a TJ Spartak Třebíč lze sledovat rozdílné trendy v oblasti financování jejich činnosti, což naznačuje různé přístupy a výzvy v oblasti správy nákladů a výnosů.

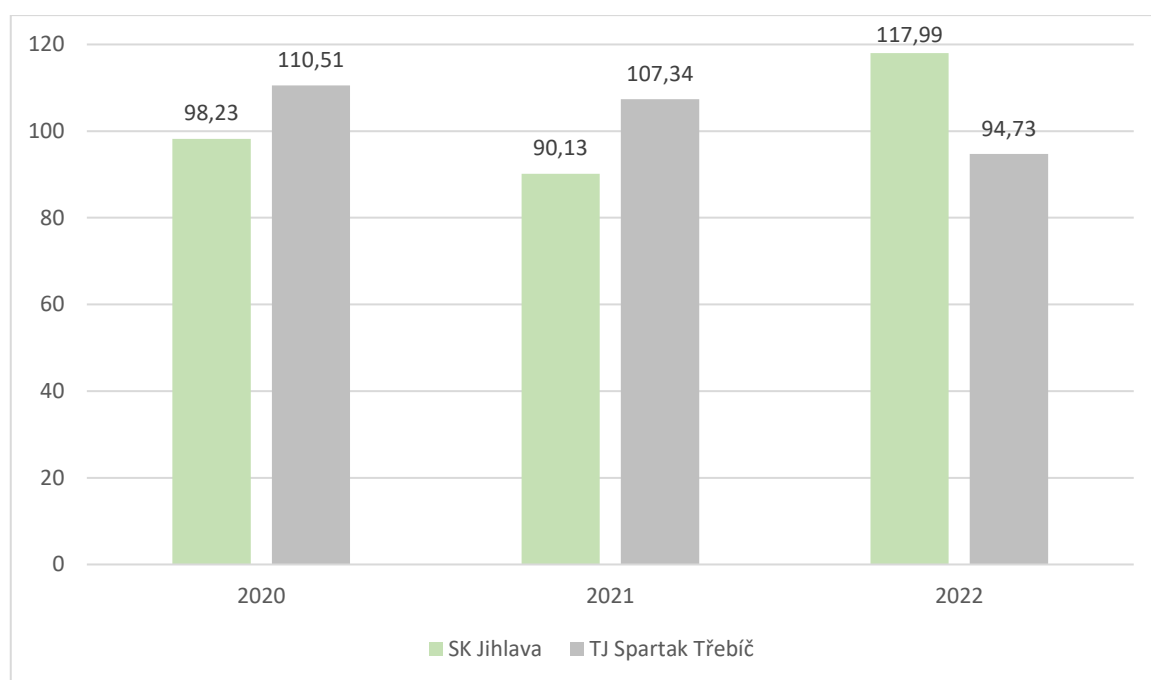
SK Jihlava vykazuje pozitivní trend ve zlepšování autarkie, přičemž v roce 2022 dosáhla hodnoty přes 100 %. Tento vývoj naznačuje, že organizace efektivně využívala vlastní výnosy

na pokrytí nákladů, což přispívá k její rostoucí finanční nezávislosti. Tento trend je příznivý, protože ukazuje, že SK Jihlava nejen efektivně generuje výnosy, ale také dokáže optimalizovat své náklady, což ji vede k lepší finanční stabilitě.

Naopak u TJ Spartak Třebíč došlo v roce 2022 k poklesu autarkie pod 100 %, což značí to, že výnosy již nebyly schopny plně pokrýt rostoucí náklady. Tento pokles souvisí s většími investicemi, které měly krátkodobý negativní dopad na její finanční stabilitu.

Porovnání ukazuje, že SK Jihlava se nachází ve stabilní pozici s rostoucí finanční soběstačností, zatímco TJ Spartak Třebíč čelí výzvám v oblasti řízení nákladů a výnosů. Je nezbytné, aby obě organizace pokračovaly ve zlepšování své autarkie prostřednictvím efektivního řízení nákladů a zajištění růstu výnosů. U TJ Spartak Třebíč by měl být kladen důraz na optimalizaci nákladů a strategické investice pro dosažení vyšší soběstačnosti.

Graf 3: Autarkie na bázi výnosů a nákladů SK Jihlava a TJ Spartak Třebíč (v %)



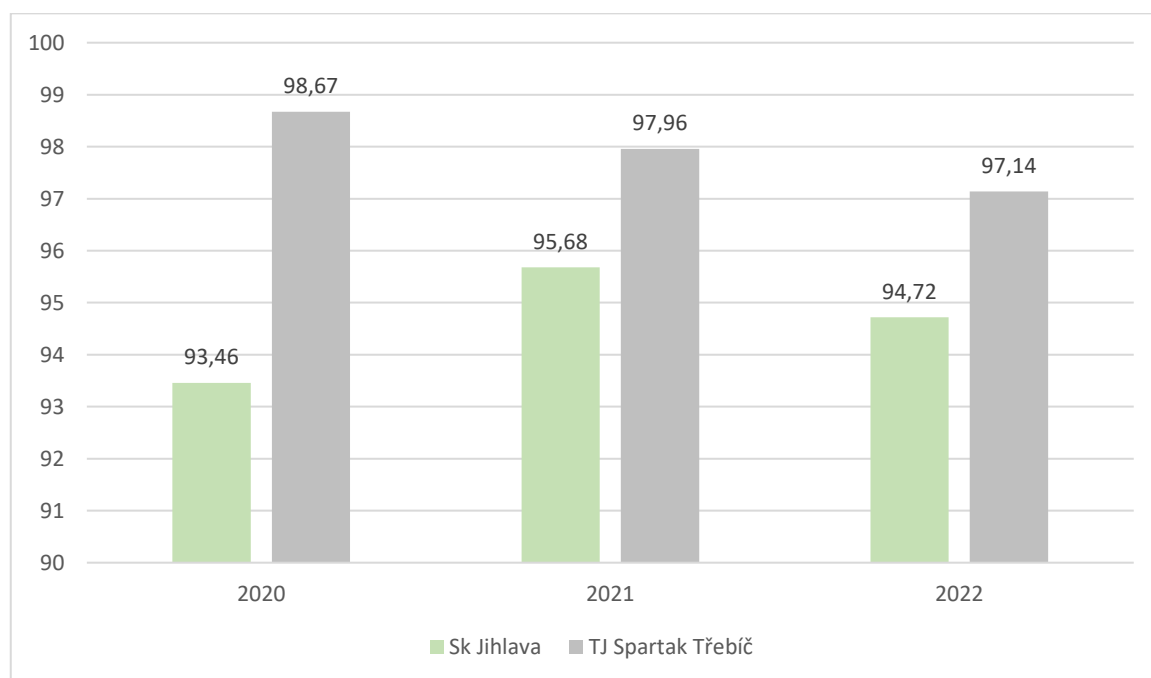
Zdroj: (Vlastní zpracování)

4.4 Ukazatele samofinancování

Graf 4 znázorňuje ukazatel samofinancování nám zobrazuje klesající trend u sportovního klubu, který čelil výkyvům příjmů, změnami v dotacích a neplánovaných výdajů. Tento kolísavý trend za sledované tři roky lze považovat za přechodný, pokud by se organizace zaměřila na stabilizaci toku příjmů v následujících obdobích.

Na druhé straně TJ Spartak Třebíč vykázala v průběhu sledovaného období spíše klesající trend. Největší pokles nastal v roce 2022, kdy hodnota ukazatele poklesla o 0,82 %. Přestože tělovýchovná jednota čelila tomuto poklesu, stále dosahovala velmi vysokých hodnot. Snížení ukazatele bylo způsobeno mírným zvýšením nákladů. Ačkoliv pokles není příliš výrazný, je stále důležité, aby organizace i nadále sledovala tuto tendenci, aby zajistila udržení dostatečné úrovně samofinancování a nezávislosti na externích zdrojích.

Graf 4: Ukazatel samofinancování SK a TJ (v %)



Zdroj: (Vlastní zpracování)

4.5 Zhodnocení výsledků finanční analýzy

Finanční analýza byla provedena u dvou vybraných neziskových organizací – SK Jihlava a TJ Spartak Třebíč, za období let 2020 až 2022. Cílem bylo posoudit jejich finanční zdraví a míru finanční soběstačnosti na základě vybraných ukazatelů. Zjištěné hodnoty byly následně porovnány s doporučenými standardy uváděnými v odborné literatuře.

První analyzovanou organizací byl sportovní klub SK Jihlava, který si ve většině sledovaných ukazatelů vedl stabilně. V několika klíčových oblastech dosáhl dokonce nadprůměrných výsledků. Nejlepšími ukazateli byly:

- haléřový ukazatel
- autarkie
- finanční nezávislost

Naopak méně příznivých hodnot dosáhly tyto ukazatele:

- likvidita
- aktivita

Tabulka 17: Přehled výsledků FA SK Jihlava

	2020	2021	2022	Dop. hodn.	Dop.
HUN	✓	✓	✓	0,6180339	V pořádku
L_I	✓	✓	✗	<3	Věnovat se
L_{II}	✓	✓	✓	≥ 1	V pořádku
L_{III}	✗	✗	✗	1,6-2,5	Věnovat se
Autarkie	✓	✓	✓	100 %	V pořádku
Aktivita	✗	✗	✗	≥ 1	Věnovat se
Finanční nezávislost	✓	✓	✓	100 %	V pořádku

Zdroj: (Vlastní zpracování)

✓ - spadá do doporučených hodnot

✗ - nespadá do doporučených hodnot

Druhou sledovanou organizací byla tělovýchovná jednota TJ Spartak Třebíč, která si vedla obstojně. Nejlepších výsledků dosáhla v následujících ukazatelích:

- haléřový ukazatel
- autarkie
- finanční nezávislost

Naopak nepříznivých hodnot dosáhly:

- likvidita
- aktivita

Tabulka 18: Přehled výsledků FA TJ Spartak Třebíč

	2020	2021	2022	Dop. hodn.	Dop.
HUN	✓	✓	✓	0,6180339	V pořádku
L_I	✗	✗	✗	<3	Věnovat se
L_{II}	✓	✓	✓	≥ 1	V pořádku
L_{III}	✗	✗	✗	1,6-2,5	Věnovat se
Autarkie	✓	✓	✓	100 %	V pořádku
Aktivita	✗	✗	✗	≥ 1	Věnovat se
Finanční nezávislost	✓	✓	✓	100 %	V pořádku

Zdroj: (Vlastní zpracování)

✓ - spadá do doporučených hodnot

✗ - nespadá do doporučených hodnot

4. 6 Doporučení

Dle získaných výsledků, lze doporučit následující opatření:

- Je třeba pravidelně vyhodnocovat hlavní nákladové položky (spotřební materiál, energie, služby). Hledat možné úspory, např. prostřednictvím výběrových řízení a lepšího plánování nákupů,
- vzhledem k tomu, že přijaté příspěvky jsou pro obě organizace klíčové k finanční soběstačnosti. Je třeba aktivně pracovat na rozvoji vlastních příjmů: zvýšit členské příspěvky (oslovit veškeré věkové skupiny), rozšířit nabídku služeb (kurzy, kempy, turnaje, pronájmy). Mimo sportovní činnost lze se zapojit i do organizace dětského dne, městského běhu či navázat spolupráci se školami,
- i přes to že obě organizace mají dostatečnou likviditou, peníze nesmí zbytečně ležet na účtech. Proto se doporučuje zavést plán investic do dlouhodobého majetku (sportovních vybavení, infrastruktury) nebo bezpečné krátkodobé zhodnocení finančních rezerv,
- obě organizace mají výsledky, členy a potenciál, který napomůže k navýšení sponzorských výnosů. Lze vytvořit nabídku pro firmy jako je banner na webu, jméno

v názvu akce či logo na dresech. Dále je možné nabídnout firemní tréninky a patronství oddílů,

- organizace by se také mohly zaměřit na získávání dotací nejen z Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) a zároveň z rozpočtů krajů, měst a obcí, ale také z Národní sportovní agentury (NSA), která nabízí dotační programy na provoz a údržbu sportovních zařízení, podporu sportu dětí a mládeže, a především sportovních akcí regionálního i národního významu.

Závěr

Cílem této bakalářské práce byla provedena finanční analýza vybraných sportovních organizací, a to konkrétně Sportovního klubu Jihlava a tělovýchovné jednoty Spartak Třebíč, jejich zhodnocení, které bylo provedeno na základě poskytnutých výkazů o hospodaření. V návaznosti na provedenou analýzu, byl zpracován návrh doporučení možných změn, které by mohli vést ke zlepšení finančního hospodaření. Veškerá teoretická východiska práce byla čerpána z uvedené použité literatury.

V první kapitole byly definovány základní pojmy týkající se neziskového sektoru, charakteristice neziskových organizací. Následně byla pozornost věnována právním formám nestátních neziskových organizací a principům financování neziskových organizací.

Další část práce zahrnovala představení obou organizací, od jejich historie, nabídku sportovních aktivit, organizační struktury až po základní přehled financí. Dále je práce zaměřena na analýzu hospodaření vybraných organizací. Pro tuto práci byly použity poměrové ukazatele: autarkie, likvidita, aktivita, míra samofinancování. Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že sportovní klub ve všech sledovaných ukazatelích vykazuje kolísavý trend. Nejvýraznějším rozdílem mezi organizacemi byla okamžitá likvidita, kde TJ dosahovala vyšších hodnot než SK.

Zároveň lze konstatovat, že diverzifikace příjmů, optimalizace nákladů a strategické plánování vedlejší činnosti představují klíčové faktory pro dosažení dlouhodobé finanční stability v podmínkách neziskového sektoru.

Výsledky analýzy potvrdily, že u neziskových organizací, jejichž hlavní činností není tvorba zisku, ale plnění veřejně prospěšného poslání, je nezbytné pečlivého řízení finančního toků a snaha o finanční rovnováhu mezi příjmy a výdaji. Zároveň je nezbytné, aby neziskové organizace nadále aktivně oslovovaly, co nejširší veřejnost a rozšiřovaly svou nabídku služeb, sportovních aktivit a volnočasových akcí. Právě příjmy z těchto činností tvoří důležitý pilíř jejich finanční soběstačnosti. Zajištění široké nabídky služeb a akcí pro veřejnost proto nejen naplňuje poslání těchto organizací, ale zároveň představuje důležitý nástroj pro udržení a poslání jejich finanční stability.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BOUKAL, Petr. Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe). Online. Vysokoškolská učebnice. V Praze: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9
- [2] KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. Online. 3., kompletně aktualizované vydání. Prosperita firmy. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.
- [3] KRAFTOVÁ, Ivana. Finanční analýza municipální firmy. C.H. Beck pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-778-2.
- [4] KRECHOVSKÁ, Michaela; HEJDUKOVÁ, Pavlína a HOMMEROVÁ, Dita. Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost. Online. Expert. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-3075-2.
- [5] LEDVINOVÁ, Jana a PEŠTA, Karel. Základy fundraisingu: [aneb jak získat peníze na prospěšnou činnost]. Praha: Informační centrum nadací a jiných neziskových organizací, 1996. ISBN 80-238-0464-2.
- [6] PELIKÁNOVÁ, Anna. Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. Online. 3., aktualizované vydání. Účetnictví a daně. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-2117-5.
- [7] 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.
- [8] REKTOŘÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-41-6
- [9] REKTOŘÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5
- [10] RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. Online. 6. aktualizované vydání. Finanční řízení. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4
- [11] RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. Online. 7. aktualizované vydání. Finanční řízení. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3124-2.
- [12] SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. Praxe manažera. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1830-6.

- [13] ŠPIČKA, Jindřich. Finanční analýza organizace z pohledu zájmových skupin. C.H. Beck pro praxi. V Praze: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-664-7.
- [14] STEJSKAL, Jan. Ekonomika neziskové organizace. Praha: Junák – svaz skautů a skautek ČR, Tiskové a distribuční centrum, 2010. ISBN 978-80-86825-55-7.
- [15] STEJSKAL, Jan; KUVÍKOVÁ, Helena a MAŤÁTKOVÁ, Kateřina. Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9
- [16] TETŘEVOVÁ, Liběna. Veřejná ekonomie. [Praha]: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-79-5.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [1] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Neziskové organizace. Online. 2020. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/neziskove-organizace> .[cit. 2025-7-8].
- [2] OBČANSKÝ ZÁKONÍK. Zákon č. 89/2012 Sb. Online. 2012 Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>. [cit. 2025-7-8].
- [3] VEŘEJNÝ REJSTRÍK A SBÍRKA LISTIN. Sportovní klub Jihlava, z.s.. Online. 2020 - 2022. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=772073>. [cit. 2024-11-12].
- [4] VEŘEJNÝ REJSTRÍK A SBÍRKA LISTIN. Tělovýchovná jednota Třebíč, spolek. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=773501>. [cit. 2024-11-20].
- [5] VLÁDA ČR. Rada vlády pro nestátní neziskové organizace. Online. 2009. Dostupné z: <https://vlada.gov.cz/cz/ppov/rno/zakladni-informace-767/>. [cit. 2025-6-7].