

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Hospodaření a možnosti financování aktivit
a projektů konkrétního sportovního klubu**

**Management and possibilities of financing the
activities and projects of a specific sports club**

Bc. Tomáš Hrach

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Hospodaření a možnosti financování aktivit a projektů konkrétního sportovního klubu“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 22. dubna 2023

v. r. *Bc. Tomáš Hrach*

Zásady pro vypracování práce

1. Zpracujte teoretická východiska k problematice neziskových organizací.
2. Popište základní principy financování a hospodaření sportovního klubu.
3. Proved'te ekonomickou analýzu oddílu TJ Sokol Losiná.
4. Vyhodno'te provedenou analýzu a stanovte konkrétní doporučení pro zlepšení stávající situace oddílu TJ Sokol Losiná.
5. Shrňte řešenou problematiku a vypracujte závěr.

Poděkování

Velice děkuji vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Pavlíně Hejdukové, Ph.D. za pomoc, odborné vedení, připomínky a cenné rady při zpracování této práce. Současně bych rád poděkoval vedení TJ Sokol Losiná za ochotu, spolupráci a poskytnutí potřebných informací a materiálů ke zpracování této diplomové práce.

Obsah

Úvod	8
Cíl a metodika	9
1 Teoretická východiska.....	10
1.1 Neziskové organizace.....	10
1.2 Sport a sportovní kluby	12
1.3 Právní rámec pro sportovní neziskové organizace.....	15
2 Financování a řízení sportovních neziskových organizací.....	19
2.1 Zdroje financování sportovních neziskových organizací.....	19
2.2 Problémy financování sportovních neziskových organizací.....	21
2.3 Management sportovních neziskových organizací	22
2.4 Definice k ekonomické analýze	26
2.5 Analýza rozdílových ukazatelů	29
3 Ekonomická analýza oddílu TJ Sokol Losiná	30
3.1 Představení společnosti	30
3.2 Analýza hlavních příjmů	31
3.3 Analýza hlavních výdajů.....	34
3.4 Analýza absolutních ukazatelů.....	35
3.5 Analýza Cash-flow.....	43
3.6 Analýza poměrových ukazatelů	44
3.7 Analýza rozdílových ukazatelů	48
4 Rozpočet projektu.....	49
4.1 Představení projektu.....	49
4.2 Logický rámec projektu	52
4.3 Rozpočet.....	53

4.4	Způsob financování projektu.....	56
4.5	Rizika projektu a jejich vliv	57
4.6	Shrnutí projektu.....	60
5	Vyhodnocení analýzy a stanovení konkrétních doporučení	61
5.1	Vyhodnocení provedené ekonomické analýzy.....	61
5.2	Strategické priority	61
5.3	Stanovení konkrétních doporučení pro zlepšení stávající situace.....	63
	Závěr	66
	Seznam použitých zdrojů	67
	Seznam tabulek	69
	Seznam obrázků.....	70
	Seznam příloh.....	71
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Neziskové organizace a zejména nestátní neziskové organizace hrají důležitou roli na poli poskytování různých veřejných statků a služeb. Díky neziskovým organizacím mohou být zajišťovány oblasti, které by jinak podporovány být nemohly, případně v omezeném množství či kvalitě, nebo by nebylo dostupné tak širokému okruhu uživatelů, jak je tomu nyní.

Oblastí služeb, které neziskové organizace poskytují, je poměrně nepřehledné množství a zároveň jsou dané služby důležité také pro rozvoj regionů či obcí, ač jsou zřizovány právě municipalitami či jinými subjekty.

Jednou z poměrně hojně podporovaných oblastí ze strany neziskových organizací je sport, kde zejména sportovní kluby představují důležitou součást společnosti, která má významný vliv na fyzické a psychické zdraví obyvatel.

Jedním z těchto klubů je i TJ Sokol Losiná, který se věnuje sportovním aktivitám v oblasti tělovýchovy a sportu. Pro úspěšné fungování sportovního oddílu je však nezbytné zajistit dostatečné financování, které umožní realizaci sportovních aktivit a projektů. Autor práce si toto téma zvolil, protože pochází z Losiné, což je malá obec v blízkosti Plzně a ve svém volném čase dělá hospodáře a správce financí v místním sportovním oddílu TJ Sokol Losiná. Zároveň je velikým sportovním nadšencem a zajímá se o dění v klubu, o jeho fungování, a především o jeho ekonomickou stránku.

První část práce se věnuje teoretickému přehledu zahrnujícímu vymezení neziskových organizací, s důrazem na spolky, také hospodaření sportovních klubů a možnosti financování jejich aktivit a projektů. Druhá část práce je zaměřena na konkrétní analýzu hospodaření a financování sportovního oddílu TJ Sokol Losiná, včetně zhodnocení aktuální finanční situace. V závěru práce jsou následně navržena konkrétní opatření pro zlepšení hospodaření a financování sportovního oddílu, s ohledem na analýzu provedenou v předchozích částech práce. Práce zahrnuje také specifika konkrétního rozpočtu projektu na rekonstrukci multifunkčního sportovního hřiště daného klubu.

Práce bude mít přínos pro vedení sportovního oddílu TJ Sokol Losiná, které bude mít k dispozici nástroje a doporučení pro zlepšení hospodaření a zajištění financování sportovních aktivit a posílení své členské základny. Práce může být také inspirací pro další sportovní kluby, které se potýkají s různými finančními či existenčními problémy.

Cíl a metodika

Hlavním cílem diplomové práce je vyhodnotit finanční situaci konkrétního sportovního klubu (TJ Sokol Losiná) a navrhnout opatření pro zlepšení jeho hospodaření s ohledem na stávající situaci.

Dalším cílem práce je zpracování rozpočtu projektu na modernizaci multifunkčního sportovního hřiště, které je ve velice špatném stavu. Cílem tohoto projektu je zlepšení dostupnosti sportovních možností pro obyvatele, veřejnost a pořadatele sportovních událostí. Součástí tohoto projektu bude podrobná analýza rizik. Tvorba rozpočtu je realizována ve spolupráci s místními orgány, členy výkonného výboru TJ Sokol Losiná a se stavební společností, která bude daný projekt realizovat.

Pro naplnění hlavního cíle i dalšího uvedeného cíle byly zvoleny dílčí postupy práce tak, aby došlo k naplnění cílů a vše mělo logickou provázanost.

Metodický postup spočívá v systematickém přístupu, který vychází s ohledem na zaměření práce nejprve z teoretické rešerše a deskripce literatury a právních předpisů týkajících se řešené problematiky a dále zahrnuje analýzu finančních výkazů klubu, analýzu příjmů a výdajů, zhodnocení hospodaření klubu. V této souvislosti budou také zkoumány možnosti získávání finančních prostředků prostřednictvím dotačních programů, sponzorských darů a jiných zdrojů financování. Práce také obsahuje komparaci hospodaření ve vybraných letech. Dále jsou v diplomové práci specifikovány základní úkoly a cíle sportovního klubu a řešena je i otázka, jakým způsobem mohou být tyto cíle dosaženy při optimálním využití dostupných zdrojů a financí.

Následně jsou v práci navržena konkrétní doporučení a opatření, která by mohla pomoci klubu v dosažení jeho cílů a zlepšení jeho finanční situace. Tyto návrhy jsou založeny na výsledcích analýzy a přizpůsobeny specifickým potřebám a situaci klubu TJ Sokol Losiná.

V závěru práce jsou s využitím metody syntézy shrnuty zjištěné poznatky.

1 Teoretická východiska

1.1 Neziskové organizace

Neziskové organizace jsou organizace, které jsou založeny za účelem uskutečňování určitého poslání nebo cíle, který nesouvisí s finančním ziskem pro jejich zakladatele nebo členy. Tyto organizace mohou mít různé formy, jako jsou dobrovolnické organizace, charitativní organizace, nadace, náboženské organizace, nebo spolkové organizace. Základním kritériem pro to, zda organizace patří do kategorie neziskových organizací, je skutečnost, že výnosy z jejich činnosti jsou určeny pro plnění jejich poslání, nikoli pro zisk svých zakladatelů nebo členů.

„Organizace tohoto typu nevznikají primárně přičiněním státu, resp. státních úředníků, jsou výsledkem snahy a přání určitých skupin občanů. Nejsou zde tedy proto, že si to přeje vláda, ale proto, že si to přejí občané.“ (Rektořík, 2010)

Neziskové organizace hrají významnou roli ve společnosti, protože mohou uskutečňovat činnosti, které stát nebo soukromý sektor nemohou nebo nechtějí provádět. Mohou například poskytovat charitativní služby, bojovat proti diskriminaci, propagovat kulturní aktivity, ochraňovat životní prostředí nebo poskytovat vzdělávání (Krechovská a kol, 2018).

Jednou z hlavních výzev, kterým neziskové organizace čelí, je jejich finanční udržitelnost. Většina neziskových organizací je závislá na příspěvcích a grantech, a proto se musí snažit o diverzifikaci svých zdrojů financování. Mezi další výzvy, kterým musí neziskové organizace čelit, patří vytváření a udržování důvěry veřejnosti, zajištění transparentnosti svých činností, řízení svých aktivit efektivně a efektivní komunikace s ostatními zainteresovanými stranami. Neziskové organizace jsou v mnoha zemích regulovány zvláštními zákony, které stanovují požadavky na jejich založení, řízení a financování. Většina z těchto zákonů stanovuje požadavky na registraci organizace, vytvoření a schválení stanov a zajištění pravidelného auditu. Dále jsou neziskové organizace často regulovány obecnými zákony, jako jsou zákony o daních, zaměstnání nebo životním prostředí.

„Neziskovost znamená, že pokud takové organizaci vytvoří účetní zisk, nemohou jej rozdělit mezi své zakladatele (majitele), členy či zaměstnance, ale musí jej použít na podporu realizace svého poslání, to znamená investovat jej do inovací či rozšíření poskytovaných služeb.“ (Bačuvčík, 2011)

Celkově lze říci, že neziskové organizace hrají důležitou roli ve společnosti a že se jejich význam stále zvyšuje.

Aby však mohly úspěšně plnit své poslání, musí neziskové organizace řešit různé výzvy spojené s jejich financováním, řízením, transparentností a efektivní komunikací. Je důležité věnovat pozornost těmto výzvám a hledat způsoby, jak je efektivně řešit, aby neziskové organizace mohly úspěšně naplňovat své poslání a přispívat k prospěchu společnosti (Boukal, 2009).

1.1.1 Typologie neziskových organizací

Typologie neziskových organizací může být různá a závisí na konkrétním přístupu, který se použije.

1. Podle účelu činnosti:

- Charity a filantropie
- Vzdělávání a výzkum
- Kultura a umění
- Sport a rekreace
- Ochrana životního prostředí
- Zdravotnictví a sociální služby
- Politické a občanské organizace

2. Podle struktury:

- Neformální skupiny
- Spolky a sdružení
- Nadace
- Obecně prospěšné společnosti
- Náboženské organizace
- Profesionální a obchodní organizace

3. Podle způsobu financování:

- Veřejně prospěšné neziskové organizace financované z veřejných prostředků
 - Neziskové organizace financované z darů a sponzorství
 - Neziskové organizace financované z členských příspěvků
4. Podle územního působení:
- Lokální neziskové organizace
 - Regionální neziskové organizace
 - Národní neziskové organizace
 - Mezinárodní neziskové organizace
5. Podle právního statusu:
- Zapsaný spolek
 - Obecně prospěšná společnost
 - Nadace
 - Církevní právnická osoba
 - Zahraniční nezisková organizace registrovaná v ČR

Toto jsou jen některé z příkladů, jak lze typologizovat neziskové organizace. Je třeba mít na paměti, že mnoho neziskových organizací může spadat do více kategorií najednou a že se mohou v různých zemích lišit podle místních právních předpisů a kulturních odlišností (Boukal, 2009).

1.2 Sport a sportovní kluby

Sport lze vymezit jako činnost nebo aktivitu, při níž se jednotlivci nebo týmy účastní zápasů, soutěží nebo cvičení s cílem zlepšit své fyzické nebo duševní zdraví, kondici a výkonnost. Sportovní aktivity mohou být rekreační nebo profesionální a mohou zahrnovat individuální nebo týmové sporty.

„Sport je individuální nebo skupinová aktivita prováděná jako cvičení nebo pro zábavu, často s prvky zkoušky fyzických schopností a ve formě soutěže“ (Hartl, 2015).

Sportovní klub lze vymezit jako organizaci, která sdružuje jednotlivce nebo týmy, kteří se účastní sportovních aktivit. Sportovní kluby mohou být amatérské nebo profesionální a mohou nabízet různé úrovně sportovních aktivit pro různé věkové skupiny. Sportovní kluby mohou být také organizovány podle různých sportovních disciplín, jako je například fotbal, hokej, atletika, plavání atd. (Čáslavová, 2009).

V rámci neziskových organizací mohou být sportovní kluby zařazeny do kategorie organizací, které se zabývají sportem a rekreací. Tyto organizace mohou mít různé formy, např. jako spolky, obecně prospěšné společnosti nebo nadace, a mohou být financovány z veřejných prostředků, darů nebo členských příspěvků. Tyto organizace se obvykle snaží podporovat sportovní aktivity v dané oblasti a umožňovat lidem, aby se mohli účastnit sportovních aktivit bez ohledu na jejich socioekonomický status nebo věk (Novotný, 2006).

1.2.1 Role a význam sportu a sportovních klubů pro společnost a jednotlivce

Sport a sportovní kluby mají pro společnost a jednotlivce mnoho významných rolí a přínosů. Zde je několik hlavních:

1. Zlepšují fyzické zdraví a kondici: Sportovní aktivity jsou skvělým způsobem, jak udržovat a zlepšovat fyzickou kondici a zdraví. Pravidelné cvičení může snížit riziko některých zdravotních problémů, jako jsou srdce a cévní choroby, cukrovka, obezita, osteoporóza atd.
2. Podporují psychické zdraví: Sportovní aktivity mohou pomoci překonat stres a zlepšit náladu. Pravidelné cvičení může také pomoci s prevencí a léčbou depresí a úzkosti.
3. Podporují sociální interakci: Sportovní kluby poskytují příležitost pro lidi setkat se, navázat nové přátelství a rozvíjet sociální síť. Sportovní aktivity mohou také pomoci překonat bariéry mezi lidmi a podporovat kulturní rozmanitost.
4. Podporují osobní rozvoj: Sportovní aktivity mohou pomoci rozvíjet osobní dovednosti, jako je týmová spolupráce, vedení, motivace, zodpovědnost a sebedisciplína.
5. Podporují ekonomický růst: Sport a sportovní kluby mohou mít příznivý vliv na ekonomiku prostřednictvím různých mechanismů, jako je turistika, reklama a rozvoj místních infrastruktur.

Vzhledem k tomu, že sportovní kluby jsou často organizovány jako neziskové organizace, mohou být také důležitým zdrojem dobrovolnické práce a příležitostí pro komunitní zapojení (Novotný, 2006).

1.2.2 Vztah mezi sportem a neziskovými organizacemi

Sport a neziskové organizace jsou navzájem úzce propojeny, neboť mnoho sportovních aktivit je organizováno jako neziskové organizace.

Sportovní kluby jsou často organizovány jako neziskové organizace, protože jejich cílem není zisk, ale propagace sportu a podpora sportovců. Neziskové organizace v oblasti sportu se většinou zaměřují na organizaci soutěží, rozvoj sportovních zařízení, podporu mládeže a vzdělávání a další aktivity, které mají za cíl rozvoj sportu v komunitě.

Neziskové organizace mohou také být zapojeny do různých projektů, které mají za cíl zlepšit přístup k sportu pro všechny skupiny obyvatelstva, včetně těch, kteří by jinak mohli mít omezený přístup ke sportovním aktivitám. Například neziskové organizace mohou organizovat sportovní programy pro osoby se zdravotním postižením nebo pro děti z méně zámožných rodin.

Neziskové organizace také hrají důležitou roli při financování a organizaci velkých sportovních akcí, jako jsou olympijské hry nebo mistrovství světa v různých sportech.

Kromě toho jsou neziskové organizace v oblasti sportu důležitým zdrojem dobrovolnické práce a příležitostí pro komunitní zapojení. Lidé se mohou stát dobrovolníky ve sportovních klubech a organizacích a pomoci s organizací soutěží, tréninků a dalších sportovních aktivit.

Celkově lze říci, že neziskové organizace a sport jsou vzájemně propojené a spolupráce mezi nimi může přinést mnoho pozitivních výsledků pro komunitu a společnost jako celek (Hobza, 2006).

1.2.3 Vymezení a charakteristika sportovních neziskových organizací

Sportovní neziskové organizace jsou organizace, které se zaměřují na organizaci sportovních aktivit, propagaci sportu a podporu sportovců. Tyto organizace jsou založeny za účelem podpory sportu a nejsou motivovány ziskem. Jejich cílem je poskytovat prostředí pro rozvoj sportovních aktivit a podporovat sportovní kulturu a hodnoty.

Charakteristika sportovních neziskových organizací zahrnuje následující prvky:

1. Cíl organizace – hlavním cílem sportovních neziskových organizací je propagovat sport, podporovat sportovní aktivity a poskytovat příležitosti pro sportování. Tyto organizace mohou mít také specifické cíle, jako například podpora talentovaných

sportovců, rozvoj sportovních zařízení, organizace soutěží nebo podpora vzdělávání a výchovy v oblasti sportu.

2. **Financování** – sportovní neziskové organizace mohou být financovány různými způsoby, jako například členskými příspěvky, sponzoringem, granty od státu nebo soukromých organizací, nebo prostřednictvím dobrovolnické práce.
3. **Správa** – sportovní neziskové organizace mají správní orgány, jako je řídicí výbor nebo valná hromada, které řídí a koordinují činnost organizace. Tyto orgány jsou zpravidla voleny z řad členů organizace.
4. **Organizace sportovních aktivit** – sportovní neziskové organizace organizují sportovní aktivity jako tréninky, soutěže a turnaje. Tyto organizace mohou také poskytovat sportovní zařízení a infrastrukturu pro sportování.
5. **Členství** – sportovní neziskové organizace mohou mít členství, které může být otevřené nebo uzavřené. Členové organizace obvykle platí členské příspěvky a mají právo účastnit se rozhodování o činnosti organizace.
6. **Dobrovolnictví** – sportovní neziskové organizace mohou být založeny na dobrovolnické práci, kdy lidé poskytují svůj čas a energii k organizaci sportovních aktivit a podpoře sportu.

Celkově lze říci, že sportovní neziskové organizace mají významný vliv na rozvoj sportovní kultury a podporu sportu v komunitě a v celé společnosti (Novotný, 2006).

1.3 Právní rámec pro sportovní neziskové organizace

Právní rámec pro sportovní neziskové organizace se liší podle země, ve které organizace působí. V České republice mohou být sportovní neziskové organizace založeny jako občanská sdružení, spolky nebo nadace. Každý typ organizace má své specifikum a liší se například v oblasti způsobu vzniku, způsobu řízení, členství a odpovědnosti. Od 1. ledna 2014 se někdejší občanským sdružením říká spolky. Tato změna nastala s účinností zákona č. 89/2012 Sb., nového občanského zákoníku (Čáslavová, 2020).

1.3.1 Základní právní předpisy týkající se sportovních neziskových organizací v ČR

Základní právní předpisy, které se týkají sportovních neziskových organizací v České republice, jsou zejména následující:

1. Občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb.), který upravuje základní právní rámec pro činnost neziskových organizací v ČR, včetně sportovních klubů. Občanský zákoník upravuje zejména podmínky vzniku, zániku a činnosti spolků, založení a činnosti nadací a nadačních fondů, a stanoví práva a povinnosti členů, orgánů a dalších účastníků v těchto organizacích.
2. Zákon o sportu (zákon č. 115/2001 Sb.), který stanoví základní pravidla pro organizaci, financování a podporu sportu v ČR. Zákon o sportu definuje sport jako základní lidskou činnost a právo na její provozování, a vymezuje podmínky pro organizaci sportovní činnosti, včetně požadavků na kvalifikaci trenérů a na bezpečnost sportovních zařízení.
3. Zákon o daních z příjmů (zákon č. 586/1992 Sb.), který stanoví podmínky pro získání a využití finančních prostředků z veřejných zdrojů, jako jsou dotace a sponzorské dary.
4. Zákon o veřejných sbírkách (zákon č. 89/2012 Sb.), který upravuje podmínky pro organizaci veřejných sbírek, které mohou sportovní neziskové organizace využít pro získání finančních prostředků na svou činnost.

Kromě těchto základních právních předpisů se sportovní neziskové organizace mohou setkat také s dalšími zákony a nařízeními, které upravují oblasti, jako jsou ochrana osobních údajů, práce a sociální zabezpečení, pojištění, firemní právo, a další (Hobza, 2006).

1.3.2 Druhy sportovních neziskových organizací a jejich zřizování

Dle Čáslavové (2009) existuje několik druhů sportovních neziskových organizací, které se mohou lišit svým zaměřením, cíli a způsobem financování. Některé z těchto druhů jsou:

1. Sportovní klub: sportovní klub je nejrozšířenějším typem sportovní neziskové organizace. Jeho cílem je poskytovat sportovní aktivity svým členům a zúčastňovat se sportovních soutěží. Sportovní kluby mohou být zaměřeny na jednu konkrétní sportovní disciplínu nebo na více sportů. Často jsou zřizovány jako občanská sdružení, od roku 2014 pouze spolky.

2. Sportovní svaz: sportovní svaz je organizace, která sdružuje jednotlivé sportovní kluby a zajišťuje koordinaci a organizaci soutěží, turnajů a dalších sportovních akcí. Sportovní svazy mohou být na národní, regionální i místní úrovni.
3. Sportovní asociace: sportovní asociace je organizace, která sdružuje sportovní kluby zaměřené na konkrétní sportovní disciplínu. Cílem sportovní asociace je koordinovat a organizovat soutěže a další akce v rámci této sportovní disciplíny.
4. Sportovní nadace: sportovní nadace je nezisková organizace, která podporuje sportovní aktivity a sportovce. Může například poskytovat finanční podporu pro sportovní zařízení, financovat sportovní akce nebo podporovat talentované sportovce.
5. Sportovní škola: sportovní škola je organizace, která poskytuje výuku a trénink sportovních disciplín. Sportovní školy mohou být součástí sportovních klubů nebo existovat jako samostatné organizace.

Zřizování sportovních neziskových organizací se řídí obecnými pravidly pro zakládání neziskových organizací v České republice, například založením spolku. Jednotlivé sportovní svazy a asociace mají vlastní pravidla a postupy pro zřizování nových sportovních klubů a organizací (Čáslavová, 2009).

1.3.3 Právní status sportovních neziskových organizací

V České republice mohou sportovní neziskové organizace existovat jako spolky, nadační fondy nebo veřejné prospěšné společnosti. Každý z těchto typů má své specifikum, co se týče právního statusu.

Spolky jsou nejčastějším právním statusem pro sportovní neziskové organizace v ČR. Jsou to právnické osoby založené na dobrovolném členství, které sdružuje fyzické i právnické osoby s určitým společným zájmem. Mají vlastní majetek a mohou být samostatnými stranami v právních vztazích.

Nadační fondy jsou založeny na majetku, který je věnován k určitému účelu. Mohou mít i účel podpory sportu. Mají právní subjektivitu a mohou mít své zaměstnance.

Veřejně prospěšné společnosti jsou právními osobami, které mají při své činnosti účel veřejného zájmu. Mezi takové účely může patřit i podpora sportu. Tyto společnosti

mohou mít i ziskový účel, ale výnosy musí používat výhradně na plnění svého veřejného účelu (Čáslavová, 2020).

1.3.4 Práva a povinnosti sportovních neziskových organizací

Sportovní neziskové organizace mají práva a povinnosti, které jsou stanoveny právními předpisy. Následující seznam uvádí některá z těchto práv a povinností:

Práva:

- Získávat finanční podporu od státu, sponzorů a dárců
- Užívat majetek a vybavení určené pro sportovní činnosti
- Uspořádat sportovní akce a soutěže
- Uplatňovat své stanovy, které musí být v souladu s platnými zákony
- Účastnit se jednání s představiteli státu a územní samosprávy, pokud je to v zájmu sportu a sportovců
- Vytvářet sportovní programy a podporovat sportovní vzdělávání a trénink

Povinnosti:

- Plnit povinnosti vyplývající ze zákonů a dalších právních předpisů
- Plnit stanovy organizace
- Uplatňovat zásady transparentnosti a zveřejňovat informace o hospodaření a činnosti organizace
- Pečovat o bezpečnost při sportovních aktivitách
- Dodržovat etické a morální zásady v souladu s posláním organizace
- Předkládat včas a úplné účetní závěrky a jiné podklady orgánům dozoru a kontrolním orgánům

Toto není úplný seznam práv a povinností sportovních neziskových organizací a mohou se lišit podle konkrétního právního rámce v jednotlivých zemích a regionech (Čáslavová, 2009).

2 Financování a řízení sportovních neziskových organizací

Financování sportovních neziskových organizací může probíhat různými způsoby. Je důležité, aby sportovní neziskové organizace měly transparentní a průhledné hospodaření s finančními prostředky, aby byly schopny zajistit svou finanční stabilitu a udržitelnost. V případě větších projektů nebo akcí mohou organizace vyžadovat účetní audit, který poskytuje nezávislý posudek o hospodaření organizace (Hobza, 2006).

2.1 Zdroje financování sportovních neziskových organizací

Existuje mnoho zdrojů financování sportovních neziskových organizací, tomuto způsobu se říká vícezdrojové financování. Vícezdrojové financování se vztahuje k situaci, kdy sportovní nezisková organizace získává finanční prostředky nejen z jednoho zdroje, ale z více zdrojů současně. Tento způsob financování může být pro sportovní neziskové organizace velmi důležitý, protože umožňuje snížit závislost na jednom zdroji financování a zvýšit finanční stabilitu organizace. Vícezdrojové financování vyžaduje koordinaci a plánování, aby byly finanční zdroje využity efektivně a účelně. Sportovní neziskové organizace musí pečlivě sledovat své příjmy a výdaje, aby mohly reagovat na změny ve financování a zajistit dlouhodobou stabilitu organizace (Hobza, 2006).

Dle Topinky (2007) je níže uveden stručný přehled nejčastějších zdrojů financování a jejich charakteristik:

2.1.1 Členské příspěvky

Členské příspěvky jsou jedním z hlavních zdrojů financování neziskových organizací, včetně sportovních klubů. Jedná se o platby, které členové organizace přispívají na její činnost. Členské příspěvky mohou být pravidelné nebo mimořádné, jednorázové nebo opakované, závisí to na stanovách organizace a na dohodě mezi členy.

V případě sportovních klubů mohou být členské příspěvky stanoveny například podle věku člena, podle délky jeho členství v klubu nebo podle toho, zda je aktivním sportovcem či pasivním členem klubu. Výše členských příspěvků může být různá v závislosti na těchto kritériích.

Členské příspěvky jsou pro sportovní kluby důležitým zdrojem financování, zejména pokud se jedná o menší kluby. Příspěvky členů mohou pomoci pokrýt náklady na provoz klubu, včetně nákladů na tréninky, zápasy, pronájem sportovních zařízení, nákup vybavení, platby trenérů a dalších zaměstnanců klubu (Topinka, 2007).

2.1.2 Dotace

Jsou to finanční prostředky poskytované ze státního rozpočtu, krajského nebo obecního rozpočtu na podporu sportu. Dotace mohou být určeny pro různé účely, jako jsou provoz, nákup sportovního vybavení, organizace sportovních akcí apod. Obvykle jsou vázány na plnění určitých podmínek, jako například splnění sportovních výsledků nebo organizování sportovních akcí (Topinka, 2007).

2.1.3 Sponzoři

Jedná se o firmy, které poskytují finanční podporu sportovním neziskovým organizacím výměnou za reklamu nebo propagaci svého jména nebo produktů. Sponzoři mohou být velké nebo malé firmy, mohou být místní nebo celosvětové značky. Pro sportovní neziskové organizace je sponzorství důležité, protože jim pomáhá získat finanční prostředky na své aktivity (Topinka, 2007).

„Sponzoringem se rozumí vzájemný obchod mezi sponzorem a sponzorovaným, ve kterém hlavní roli hraje služba a protislужba. Sponzor je ten, který za své peněžní a věcné prostředky očekává od sponzorovaného určité protislужby, jimiž jsou zlepšení image, jména firmy nebo výrobku. Sponzorovaný předpokládá za svou činnost od sponzora finanční nebo materiálové protislужby, které mu slouží k lepšímu plnění úkolu v kulturní nebo sportovní sféře“ (Foret, 2011).

2.1.4 Darování

Jedná se o finanční příspěvky fyzických osob nebo firem. Darování mohou být pravidelná nebo jednorázová, mohou být větší nebo menší. Výhodou darování je, že není vázáno na splnění určitých podmínek, ale na druhé straně není vždy možné získat dostatečné finanční prostředky pomocí darování (Topinka, 2007).

2.1.5 Vlastní zdroje

Sportovní neziskové organizace mohou získat finanční prostředky také z vlastní činnosti, např. prodejem vstupenek na sportovní akce, prodejem sportovního vybavení nebo uspořádáním benefičních akcí (Topinka, 2007).

2.1.6 Granty

Jsou to finanční prostředky poskytované ze soukromých zdrojů, jako jsou nadace, charitativní organizace a podobně, za účelem podpory konkrétních projektů. Oproti dotacím jsou granty vázány na konkrétní projekt nebo aktivitu a jsou obvykle poskytovány na omezenou dobu (Topinka, 2007).

2.2 Problémy financování sportovních neziskových organizací

Financování sportovních neziskových organizací může být problematické z několika důvodů. Dle Topinky (2007) může být jedním z problémů nedostatek finančních prostředků, které jsou potřebné pro úspěšné fungování organizace. Často se stává, že příjmy z členských příspěvků a sponzorských darů nestačí na pokrytí nákladů spojených s provozem a rozvojem klubu.

"Sportovní organizace musí být schopny získat peníze z různých zdrojů, aby mohly financovat své aktivity. Klíčovými zdroji financování jsou příspěvky od členů, dary a granty, reklama a sponzoři" (Chelladurai, 2006).

Dalším problémem může být dle Topinky (2007) nepravidelnost toku financí. Sportovní kluby obvykle vydávají většinu nákladů na začátku sezóny, když musí zaplatit zálohy za pronájem sportovišť, pojištění, nákup vybavení apod. Pokud v průběhu sezóny dojde k poklesu členské základny nebo nedostatečnému získání sponzorských darů, mohou mít kluby problémy s pokrytím dalších nákladů a hrozí jim nebezpečí zkrachování.

Problémem může být i složitost získávání finančních prostředků. V dnešní době je velká konkurence mezi různými organizacemi o sponzorské dary a granty, a tak se může stát, že sportovní nezisková organizace neuspěje v konkurenci s jinými projekty (Hobza, 2006).

Dalším problémem může být i komplikovanost administrativy spojené s žádostmi o dotace a granty. Žádosti mohou být časově náročné a složité na vypracování, a mohou si vyžádat účast specializovaného právníka nebo ekonoma.

V neposlední řadě může být problémem i riziko ztráty sponzorů, například kvůli změně strategie sponzora, změně firemních priorit apod. Pokud sportovní nezisková organizace spoléhá pouze na několik sponzorů, může být její existence ohrožena v případě ztráty jednoho či více sponzorů (Novotný, 2006).

Celkově lze tedy říci, že financování sportovních neziskových organizací je složitou problematikou, která vyžaduje pečlivé plánování a řízení finančních prostředků, a která může být ovlivněna různými vnitřními i vnějšími faktory.

2.3 Management sportovních neziskových organizací

Manažerské a organizační aspekty jsou klíčové pro úspěšné řízení sportovních neziskových organizací. Mezi tyto aspekty patří:

1. Plánování – sportovní neziskové organizace by měly mít jasnou vizi a cíle, které by měly být realizovány. Plánování zahrnuje také strategické plánování, tj. plánování na delší období.
2. Organizace – sportovní neziskové organizace musí mít jasnou organizační strukturu a definovat zodpovědnosti jednotlivých pracovníků. V této souvislosti je důležité, aby organizace měla jasný organizační řád a zřídila řídicí orgán, který by měl na starosti správné fungování organizace.
3. Personální řízení – sportovní neziskové organizace by měly mít kvalitní a motivované zaměstnance a dobrovolníky. Personální řízení zahrnuje výběr zaměstnanců, školení a motivaci.
4. Kontrola a hodnocení – sportovní neziskové organizace by měly pravidelně hodnotit svou činnost a zjišťovat, zda plní své cíle. Toto hodnocení by mělo být založeno na měřitelných ukazatelích a mělo by vést k vylepšení činnosti organizace.
5. Finanční řízení – sportovní neziskové organizace by měly mít kvalitní finanční řízení. To zahrnuje rozpočtování, plánování a kontrolu výdajů a příjmů.
6. Komunikace – sportovní neziskové organizace by měly vést kvalitní komunikaci se svými členy, partnery a veřejností. Komunikace by měla být průhledná a založena na dvoustranném dialogu.

7. Marketing – sportovní neziskové organizace by měly umět prezentovat své aktivity a získávat nové členy a partnery. To zahrnuje tvorbu marketingových materiálů, prezentace na veřejnosti a další aktivity.
8. Právní a legislativní aspekty – sportovní neziskové organizace by měly být obeznámeny s právními a legislativními aspekty, které se jich týkají, a dodržovat je. To zahrnuje například dodržování zákonů a právních předpisů týkajících se daní, účetnictví a dalších (Čáslavová, 2020).

2.3.1 Specifika řízení sportovních neziskových organizací

Řízení sportovních neziskových organizací se v mnoha ohledech liší od řízení komerčních subjektů. Následující body shrnují některá specifika řízení sportovních neziskových organizací:

1. Voluntarismus: v mnoha sportovních neziskových organizacích pracují lidé na dobrovolnické bázi, což znamená, že nejsou placeni za svou práci. Tento fakt může mít vliv na motivaci a spolupráci členů a na celkovou efektivitu organizace.
2. Participativní řízení: sportovní neziskové organizace mají často demokratickou strukturu, kde rozhodování není svěřeno jedné osobě, ale zúčastnění se na rozhodování podílejí. To může zvyšovat efektivitu rozhodování, ale může také vést k většímu časovému náročnosti.
3. Limitované zdroje: sportovní neziskové organizace často pracují s omezenými finančními zdroji, což znamená, že musí být velmi opatrné při hospodaření a hledat nové zdroje financování.
4. Sociální cíle: sportovní neziskové organizace často plní sociální cíle, jako je podpora zdravého životního stylu, rozvoj lokální komunity nebo vzdělávání dětí a mládeže. Tyto cíle mohou být pro organizaci prioritní a mohou ovlivňovat celkovou strategii organizace.
5. Marketing a propagace: sportovní neziskové organizace se snaží získat finanční podporu a sponzory, a proto je důležité mít dobrou propagaci a marketingovou strategii.
6. Organizace akcí: sportovní neziskové organizace často pořádají různé sportovní akce a soutěže, které vyžadují pečlivou organizaci a plánování.

7. Zapojení do veřejného života: sportovní neziskové organizace jsou často důležitou součástí místního společenství a mohou být zapojeny do veřejného života. To může mít pozitivní dopad na image organizace a na podporu ze strany veřejnosti.

Tyto body ukazují, že řízení sportovních neziskových organizací má svá specifika a vyžaduje přístup přizpůsobený těmto specifikům (Dědina, 2005).

2.3.2 Funkce a role managementu v řízení sportovních neziskových organizací

V řízení sportovních neziskových organizací má management klíčovou roli. Management se stará o plánování, organizaci, řízení a kontrolu všech činností organizace, aby byly dosaženy stanovené cíle. Mezi hlavní funkce a role managementu v řízení sportovních neziskových organizací patří:

1. Plánování: management se stará o plánování činností organizace, stanovování cílů a strategií pro jejich dosažení.
2. Organizace: management organizuje činnosti organizace, rozděluje práce mezi pracovníky a stanovuje hierarchii.
3. Řízení: management řídí činnosti organizace, kontroluje a hodnotí výsledky a přijímá opatření, když se cíle nedaří dosahovat.
4. Koordinace: management koordinuje činnosti různých oddělení a pracovníků, aby byly dosaženy stanovené cíle.
5. Rozvoj: management se stará o rozvoj organizace, sleduje trendy a inovace v oboru a přijímá opatření, aby organizace byla konkurenceschopná.
6. Komunikace: management zajistí efektivní komunikaci mezi jednotlivými odděleními organizace a mezi organizací a okolním světem.
7. Finanční řízení: management se stará o finanční řízení organizace, plánuje rozpočet a zajistí dostatečné financování činností organizace.
8. Personální řízení: management se stará o personální řízení organizace, zaměstnávání a školení pracovníků a péči o jejich motivaci a spokojenost.

Všechny tyto funkce a role jsou důležité pro úspěšné řízení sportovních neziskových organizací (Čáslavová, 2020).

2.3.3 Organizační struktura sportovních neziskových organizací

Organizační struktura sportovních neziskových organizací se může v různých případech lišit v závislosti na velikosti, cílech, potřebách a specifikách dané organizace. Nicméně, obecně lze říci, že organizační struktura se skládá ze tří hlavních částí: vedení, správní rady a zaměstnanců.

Vedení je zodpovědné za strategické plánování a řízení celé organizace, včetně tvorby a sledování cílů a výsledků organizace. Vedení může být tvořeno jedním člověkem nebo týmem lidí, například v případě velkých organizací.

Správní rada (nebo dozorčí rada) je orgánem, který dohlíží na činnost organizace a má právo rozhodovat o klíčových záležitostech, jako jsou změny stanov, volba členů vedení a schvalování rozpočtu. Většinou se jedná o volený orgán, jehož členové jsou voleni z řad členů organizace.

Zaměstnanci jsou tvořeni lidmi, kteří jsou zaměstnáni organizací a zodpovědní za provádění konkrétních úkolů a aktivit organizace. Jejich role a odpovědnosti se mohou lišit v závislosti na pozici, kterou v organizaci zastávají, a na specifických potřebách organizace.

Organizační struktura sportovní neziskové organizace by měla být navržena tak, aby umožnila účinné řízení organizace a dosahování stanovených cílů a zároveň brala v potaz potřeby členů a zaměstnanců organizace (Čáslavová, 2020).

2.3.4 Personální řízení ve sportovních neziskových organizacích

Personální řízení ve sportovních neziskových organizacích se zabývá správou a rozvojem personálu, který je pro organizaci klíčový. Zahrnuje mnoho různých aspektů, jako je nábor a výběr zaměstnanců, školení a rozvoj zaměstnanců, hodnocení výkonu, odměňování a motivace zaměstnanců a další.

Ve sportovních neziskových organizacích se personální řízení většinou týká zejména trenérů, sportovců a dobrovolníků. Důležitou součástí personálního řízení je nábor a výběr správných lidí pro danou pozici, aby byla zajištěna kvalita výkonu a aby se dosahovaly stanovené cíle organizace.

Dalším důležitým aspektem personálního řízení ve sportovních neziskových organizacích je školení a rozvoj zaměstnanců, aby byli schopni plnit své role na vysoké úrovni. To

může zahrnovat různé druhy školení, včetně sportovního vzdělávání, manažerského školení a školení zaměřeného na specifické dovednosti.

Další důležitou součástí personálního řízení ve sportovních neziskových organizacích je hodnocení výkonu zaměstnanců a odměňování a motivace zaměstnanců. To zahrnuje například stanovení cílů pro jednotlivé zaměstnance a hodnocení jejich výkonu, aby mohli být oceněni za svou práci a aby se udržela jejich motivace k dosahování stanovených cílů (Novotný, 2006).

2.4 Definice k ekonomické analýze

V této podkapitole jsou definice všech pojmů, které se objeví v následující kapitole.

2.4.1 Analýza absolutních ukazatelů

Absolutní ukazatele jsou využívány především k analýze vývojových trendů v časových řadách (Horizontální analýza) a k procentnímu rozboru jednotlivých položek rozvahy nebo výkazu zisku a ztráty (Vertikální analýza) (Knápková, 2017).

Horizontální analýza, někdy také nazývána jako analýza trendu, je nástroj pro porovnání dat z účetních výkazů během sledované doby a pro odhad jejich budoucího vývoje v rámci jednoho podniku. Jejím účelem je odhalit, zda došlo k růstu nebo poklesu sledované položky mezi dvěma následujícími obdobími. Výhodou horizontální analýzy je fakt, že změny v jednotlivých položkách mohou být vyjádřeny absolutně i relativně (Shala, 2021).

Vertikální analýza je nástrojem pro studium jednotlivých finančních výkazů zvláště, kde každá položka je vyjádřena jako procento k určené základně. Základnou pro rozvalu bývají nejčastěji určena celková aktiva a pasiva, pro výkazy zisku a ztrát jsou jí celkové výnosy a náklady. Analýza může mít dva účely k vypracování, kde první představuje porovnání struktury majetku dvou podobných podniků a druhá srovnání struktury majetku jednoho podniku mezi dvěma různými obdobími (Kalouda, 2017).

2.4.2 Analýza Cash-flow

Výkaz **Cash-flow** jako doplněk výkazu zisku a ztráty a rozvahy je užitečný především pro analýzu likvidity podniku, usnadňuje finanční transparentnost a pomáhá při vyhodnocení postupů cash managementu. Analýzy likvidity má velký význam, jelikož

zajištění finanční a hospodářské činnosti peněžní hotovostí je nejdůležitějším úkolem podniku (Deo, 2016).

2.4.3 Analýza poměrových ukazatelů

Podle Knápkové (2017) patří **analýza poměrových ukazatelů** mezi neoblíbenější metody hodnocení účetních výkazů, protože umožňuje rychle a relativně jednoduše získat představu o finanční situaci a výkonnosti zkoumaného podniku na základě poměru různých položek rozvahy, výkazu zisku a ztráty nebo výkazu cash-flow. Autoři člení nejdůležitější skupiny poměrových ukazatelů podle toho, jakou oblast hospodaření a finančního zdraví podniku hodnotí následovně:

- **ukazatele zadluženosti,**
- **ukazatele likvidity,**
- **ukazatele rentability,**
- **ukazatele aktivity.**

Knápková (2017) dále uvádí i ukazatele kapitálového trhu, jejichž analýza ovšem nebude obsahem této diplomové práce.

Zadluženost podniku se rozumí využívání cizích zdrojů k financování vlastních aktiv. Využívání pouze vlastních zdrojů ke krytí majetku s sebou přináší snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu, naopak při financování výhradně dluhem se podniku zvyšuje riziko. Obecně platí, že určitá míra dluhu může být pro společnost užitečná v ohledu zvýšení výkonnosti, jelikož je cizí kapitál levnější než vlastní. Příčinou této skutečnosti je možnost díky úrokům z cizího kapitálu snížit daňové zatížení podniku. Účelem analýzy zadluženosti je hledání optimální finanční struktury, jinak řečeno vztahu mezi vlastním, cizím, dlouhodobým a krátkodobým kapitálem (Růčková, 2021).

Ukazatel **Celkové zadluženosti** představuje zadluženost celkového majetku a s růstem jeho hodnoty se zvyšuje i riziko věřitelů, že jejich dluh nebude splacen. Samo o sobě to nemusí být negativním faktorem, je ale třeba vzít v potaz souvislosti s ukazateli rentability (Mendelova univerzita v Brně, 2021).

Finanční páka je kromě rentability tržeb a obratu celkových aktiv jedním ze tří ukazatelů, jež mají přímý vliv na rentabilitu vlastního kapitálu. To znamená, že čím vyšších hodnot dosahuje finanční páka, tím se zvyšuje rentabilita vlastního kapitálu.

Zároveň finanční páka vyjadřuje míru zadluženosti podniku, tedy podíl cizích zdrojů ve finanční struktuře podniku. Zde platí vztah, že čím je podíl cizích zdrojů větší, tím roste ukazatel finanční páky (Holečková, 2009).

Likvidita podniku, jakožto schopnost hradit včas své závazky, představuje velice důležitou disciplínu řízení podniku. Při jejím nedostatku není podnik schopen splácet závazky nebo využít ziskových příležitostí. Naopak přebytek likvidity značí neschopnost manažera alokovat finanční prostředky do efektivnějších forem aktiv, což není příznivé pro vlastníky podniku (Nývtová, 2010).

Okamžitá likvidita představuje nejužší vymezení likvidity a její doporučená hodnota se nachází v intervalu 0,9–1,1. Podle některých zdrojů bývá dolní hranice posunuta na hodnotu 0,6 nebo 0,2, která je však označována jako kritická hodnota. Na druhou stranu nedodržení předepsaných hodnot nemusí značit finanční problémy, jelikož podnik může využívat kontokorent nebo cash pooling s ekonomicky spojenými společnostmi v rámci koncernu (Růčková, 2021).

Rentabilita kapitálu je způsob pro měření schopnosti podniku dosahovat zisku prostřednictvím využití investovaného kapitálu. Samotné ukazatele dávají do souvislosti výsledný efekt, kterého bylo dosaženo podnikatelskou činností, vzhledem ke zvolené základně. Obecně lze konstatovat, že čím vyšší rentability podnik dosahuje, tím lépe využívá svůj majetek a kapitál (Scholleová, 2017).

Ukazatel **Rentability tržeb** vyjadřuje, kolik korun zisku tvoří podnik z jedné koruny zisku. Při nepříznivém vývoji tohoto ukazatele lze přepokládat podobný trend i u ostatních ukazatelů rentability (Scholleová, 2017).

Rentabilita aktiv představuje klíčový ukazatel rentability a vyjadřuje vztah mezi ziskem a vloženým kapitálem bez ohledu na to, zda se jedná o vlastní nebo cizí zdroj (Scholleová, 2017).

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu podává informaci o efektivitě, se kterou podnik hospodaří s dlouhodobě vloženými zdroji, jinak řečeno jak velký zisk přinese dlouhodobě investovaná koruna (FEBMAT, 2022).

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje efektivnost využití kapitálu vloženého do podniku jeho vlastníky a udává, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu jejich vkladu (Scholleová, 2017).

Ukazatele aktivity vyjadřují schopnost podniku využívat investované finanční prostředky a vázanost složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Analýza aktivity potom slouží k hodnocení efektivity hospodaření s různými složkami aktiv a ke zjištění míry jeho vlivu na výnosnost (Růčková, 2021).

Obrat aktiv vyjadřuje, jak podnik generuje tržby za využití různých druhů aktiv. Doporučená hodnota se liší na základě podnikatelské činnosti, dá se ale předpokládat pomalejší obrat aktiv u výrobních podniků (Růčková, 2021).

Doba obratu pohledávek představuje dobu, ve které se nachází kapitál ve formě pohledávek, jinak řečeno dobu od okamžiku prodeje na obchodní úvěr až po obdržení platby od svých odběratelů. Delší doba obratu pohledávek znamená větší potřebu úvěrů a souběžně s tím i vyšší náklady (Kislingerová, 2008).

Doba obratu závazků vypovídá o tom, jak rychle jsou spláceny závazky firmy. Tento ukazatel může být užitečný pro stávající i potenciální věřitele, jelikož ukazuje na disciplínu podniku dodržovat obchodně-úvěrovou politiku (Růčková, 2021).

Obchodní deficit, jenž lze vypočítat jako rozdíl mezi Dobou obratu pohledávek a Dobou obratu závazků, udává počet dnů, které je třeba profinancovat. Nesoulad mezi oběma ukazateli potom přímo ovlivňuje likviditu podniku. Situace, kdy je Doba obratu závazků kratší než Doba obratu pohledávek, může znamenat potřebu dalších zdrojů financování, v opačném případě dochází ke zvýšení volných peněžních prostředků (Atlantis PC s.r.o., 2022).

Obratový cyklus peněz využívá ukazatele Doby obratu zásob, pohledávek a závazků a vyjadřuje dobu od platby za nakoupený materiál, mzdy a ostatní náklady až po inkaso pohledávky (FEBMAT, 2022).

2.5 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele vznikají jako rozdíl stavových položek. Nejznámějším rozdílovým ukazatelem je čistý pracovní kapitál. Základním předpokladem je vlastnictví dostatečného množství kapitálu, díky němuž je podnik schopný platit své závazky. Jinak řečeno by měl podnik vlastnit více likvidních aktiv než krátkodobých závazků (Dvořáková, 2009).

3 Ekonomická analýza oddílu TJ Sokol Losiná

Ekonomická analýza sportovní neziskové organizace se zabývá posouzením ekonomického stavu a výkonnosti organizace s ohledem na dosahování stanovených cílů a splnění úkolů. Analyzuje se finanční situace, výkonnost, efektivita, rentabilita a další faktory ovlivňující hospodaření organizace.

„Finanční analýza podniku je analýzou financí podniku. Finance podniku mohou být definovány jako pohyb peněžních prostředků, vyjádřeny peněžními toky (příjmy a výdaji peněžních prostředků).“ (Grünwald, 2007)

Jedním z nástrojů pro ekonomickou analýzu je například finanční analýza, která umožňuje posoudit finanční stabilitu, likviditu, zadluženost a rentabilitu organizace. Mezi další nástroje patří například metoda hodnocení ekonomické efektivity a výkonnosti organizace, analýza nákladů a přínosů a další.

Cílem ekonomické analýzy je získat přehled o hospodaření organizace a identifikovat případné nedostatky, které by mohly vést k finančním problémům nebo ohrozit dosahování stanovených cílů. Na základě výsledků analýzy je pak možné navrhnout opatření pro zlepšení hospodaření a efektivnější využívání zdrojů (Synek, 2009).

3.1 Představení společnosti

TJ Sokol Losiná, z.s. je významnou součástí sportovního a kulturního dění v obci Losiná. Spolek se může pochlubit bohatou historií, která sahá až do roku 1919, kdy byl v obci založen první sportovní spolek DTJ. Jeho náplní byla hlavně prostá cvičení a později cvičení na náradí (bradla, kruhy, kladiny). Od té doby se sportovní činnost v obci neustále rozvíjí a v současné době nabízí TJ Sokol Losiná, z.s. svým členům širokou škálu sportovních aktivit, jako je fotbal, hokej, tenis, nohejbal, stolní tenis, posilovnu, skupinová cvičení a další outdoorové aktivity pro děti.

V současnosti má TJ Sokol Losiná celkem 251 aktivních členů a 6 sportovních oddílů. Mezi nejvýznamnější patří fotbalová mužstva mužů a mládeže, hokejové družstvo a dětské outdoorové družstvo. Klub se snaží neustále rozvíjet a modernizovat své sportovní vybavení a infrastrukturu. V této souvislosti je plánována modernizace multifunkčního sportovního hřiště, které je v současné době ve velice špatném stavu. Analýza hospodaření a možnosti financování projektů sportovního klubu TJ Sokol Losiná byly

hlavním cílem této diplomové práce, která poskytne podrobný pohled na finanční situaci klubu a navrhne konkrétní opatření pro jeho zlepšení.

3.2 Analýza hlavních příjmů

TJ Sokol Losiná není financována pouze z jednoho zdroje, ale z vícero. Mezi hlavní zdroje příjmu patří členské příspěvky, pronájem prostor, příspěvky od sponzorů, dotace od státních nebo městských orgánů, nebo příjmy z prodeje vstupenek.

3.2.1 Členské příspěvky

Každý člen spolku TJ Sokol Losiná, z.s. je povinen podle platných stanov spolku platit roční příspěvky. Výše byla schválena na Valné hromadě a je od roku 2022 aktuálně 200 Kč, mládež do 18 let a senioři nad 65 platí polovic, tj. 100 Kč / rok. V dřívějších letech byla výše příspěvku poloviční, tudíž 100 Kč, mládež do 18 let a senioři nad 65 platili 50 Kč.

Navíc si každý oddíl v rámci TJ platí svoje oddílové příspěvky. Hráči a funkcionáři fotbalu platí navíc za členství ve FAČR 200 Kč/rok (je tam řada slev a pojištění při sportu) + 300 Kč hráčské příspěvky. Hráči hokeje platí momentálně 2 500, Kč /sezónu. Členové dětského oddílu Hejblata platí 100 Kč/rok.

V areálu TJ je i posilovna, kde členové platí od roku 2023 členský poplatek ve výši 1 500 Kč za rok. Do té doby členové platili 1 000 Kč, ale z důvodu nárůstu cen energií rozhodl výkonný výbor o zdražení.

V roce 2022 se podařilo vybrat na členských příspěvcích 361 149 Kč, což je nejvíce, co se kdy za kalendářní rok vybralo. Je to hlavně z toho důvodu, že lidé se po pandemii začínají opět ke sportu vracet.

3.2.2 Dotace

TJ Sokol Losiná čerpala v roce 2022 z celkem tří dotačních programů. Jednu dotaci poskytla Obec Losiná a zbylé dvě Národní sportovní agentura. Obec Losiná podporuje místní TJ již dlouhodobě a každý rok poskytuje oddílu v rámci jedné platby 70 000 Kč. V roce 2022 byla tato dotace použita například na pronájem ledových ploch pro místní hokejový oddíl, přestupy fotbalových hráčů, zaplacení hokejových rozhodčích a zaplacení licence OSA na provoz TV v prostorách TJ.

Národní sportovní agentura poskytla TJ v roce 2022 dvě dotace. První z nich je dotační program Můj Klub 2022, který se zaměřuje na podporu mládeže. Tato dotace byla použita například na platy trenérů, pořízení sportovního vybavení pro mladé fotbalisty a na zaplacení startovného na turnajích pro mládež. V roce 2022 byla výše této dotace 124 470 Kč.

Druhým čerpaným dotačním programem od NSA je dotace Provoz a údržba 2022, která byla použita na zaplacení energií, které za poslední rok rapidně vzrostly. Výše této dotace byla za rok 2022 63 600 Kč.

3.2.3 Sponzoři

TJ Sokol Losiná má pár svých sponzorů, kteří si mohou za určitý sponzorský dar vyvěsit reklamu v areálu TJ a jsou uvedeni na webových stránkách.

3.2.4 Prodej vstupenek

Jedná se pouze o zaplacené vstupné na domácích utkáních místního fotbalového týmu a příjem z prodeje vstupenek na každoročně pořádaný Sokolský ples. V roce 2022 činil tento příjem pouze 7 405 Kč.

3.2.5 Pronájem prostor

Největším příjmem v této kategorii je pronájem restaurace Pod Lesem, která je v prostorách areálu TJ. Dále se pronajímá prostor společenského sálu, kde se dají pořádat kulturní, či společenské akce. Dále se pronajímají 2 fotbalová hřiště a tenisový kurt.

Tabulka 1: Ceník pronájmu prostor

Pronájem	Cena	poznámka
Restaurace Pod Lesem	6.000 Kč	měsíčně
Sál 1.5. – 30.9.	1.000 Kč	celý večer (od 18:00)
Sál 1.10. – 30.4.	1.500 Kč	celý večer (od 18:00)
Sál – cvičení	100 Kč	hodina
Sál – badminton	50 Kč	hodina
Tenisový kurt	400 Kč	hodina
Osvětlení tenisového kurtu	100 Kč	hodina

Velké hřiště	900 Kč	hodina
½ velkého hřiště	500 Kč	hodina
Horní hřiště	500 Kč	hodina
Šatna, sprcha	150 Kč	20 minut před a po skončení
Posilovna	1.500 Kč	ročně
Posilovna	20 Kč	hodina

Zdroj: zpracováno autorem, 2023

3.2.6 Přestupy hráčů

Jak již to na sportovním poli bývá, jen málo hráčů hraje celou svoji kariéru pouze za jeden klub. I v Losiné dochází k příchodům a odchodům fotbalistů. V roce 2022 se podařilo prodat hráče za cenu 22 500 Kč. V profesionálním fotbale se o výši přestupní částky jedná, v amatérském fotbale je cena tabulková. Sledovaným faktorem je věk hráče a úroveň soutěže do které přestupuje. Může samozřejmě dojít k vzájemné dohodě mezi kluby a tabulková cena se nemusí dodržet.

Obrázek 1: Tabulkové ceny fotbalistů

Výše stanoveného odstupného za přestup v kategorii mužů

1. Stanovené odstupné se platí v případech přestupu hráče v kategorii mužů v následující výši:

	Soutěž	19 - 23	24 – 29	30 - 33
I.	I. LIGA	150 000	120 000	75 000
II.	II. LIGA	100 000	80 000	50 000
III.	ČFL, MSFL	70 000	56 000	35 000
IV.	DIVIZE	50 000	40 000	25 000
V.	KRAJSKÝ PŘEBOR	30 000	24 000	15 000
VI.	I. A TŘÍDA	25 000	20 000	12 500
VII.	I. B TŘÍDA	20 000	16 000	10 000
VIII.	OKRESNÍ PŘEBOR	10 000	8 000	5 000
IX.	III. TŘÍDA	8 000	6 500	4 000
X.	IV. TŘÍDA	5 000	4 000	2 500

Zdroj: FAČR, 2023

3.3 Analýza hlavních výdajů

V této kapitole budou představeny hlavní výdaje oddílu TJ Sokol Losiná.

3.3.1 Spotřeba energie

Největším výdajem jsou náklady na energie. V roce 2022 činily tyto náklady 221 512 Kč, což je třetina všech výdajů klubu. Nejdražší položkou je elektrická energie, za kterou se v tomto roce zaplatilo 117 493 Kč. V posledním roce došlo k rapidnímu nárůstu cen energií z důvodu krize na Ukrajině a TJ Sokol Losiná tento nárůst velice pocítil.

3.3.2 Spotřeba materiálu

Za materiál se v roce 2022 utratilo 142 545 Kč, jedná se převážně o materiál na údržbu travnaté plochy na fotbalovém hřišti. Losiná má travnatá fotbalová hřiště dokonce dvě. Na tuto údržbu je potřebné hlavně hnojivo, vápno a pohonné hmoty.

3.3.3 Pronájem ledové plochy

Tento výdaj se týká Losinského hokejového týmu, který hraje Krajskou hokejovou soutěž mužů. Mužstvo trénuje pravidelně ve čtvrtek a o víkendech hrají zápasy. Hráči si pronájem ledové plochy na tréninky platí sami, pouze 2x ročně jim přispěje TJ. Se zápasy je to ovšem jinak, pronájem ledové plochy na utkání platí pokaždé Sokol. Částka za tento výdaj činila v roce 2022 téměř 50 000 korun.

3.3.4 Přestup hráčů

Jak již bylo zmíněno výše, hráči přichází a odchází. Jelikož TJ Sokol Losiná postoupil v roce 2022 do vyšší soutěže, 1. B třídy Plzeňského kraje, byla potřeba posílení kádru. Za nově příchozí fotbalisty se utratilo 61 000 Kč, což je téměř 3krát více, než se na prodeji hráčů vydělalo.

3.3.5 Mzdové náklady

Mezi mzdovými náklady jsou pouze platy trenérů, jak trenérů mládeže, tak A mužstva. Klub má s danými kouči podepsané dohody o provedení práce. Částka za mzdy v roce 2022 činila 67 011 Kč.

3.4 Analýza absolutních ukazatelů

Absolutní ukazatele jsou využívány především k analýze vývojových trendů v časových řadách (Horizontální analýza) a k procentnímu rozboru jednotlivých položek rozvahy nebo výkazu zisku a ztráty (Vertikální analýza) (Knápková et al., 2017).

3.4.1 Horizontální analýzy

Tabulka 2: Horizontální analýza výkazů zisku a ztrát (absolutní změna, v tis. Kč)

Označení	Výkaz zisku a ztráty	číslo řádku	2019	2020	2021	2022
I.	<i>Tržby za prodej výrobků a služeb</i>	001	265	51	-1	135
A.	<i>Výkonová spotřeba</i>	003	349	38	77	163
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	005	273	-20	100	61
A.3.	Služby	006	76	58	-23	102
D.	<i>Osobní náklady</i>	009		70	-18	15
D.1.	Mzdové náklady	010		70	-18	15
III.	<i>Ostatní provozní výnosy</i>	020		1	-1	0
III.3.	Jiné provozní výnosy	023		1	-1	0
F.	<i>Ostatní provozní náklady</i>	024	4	5	-3	-3
F.3.	Daně a poplatky	027		1	-1	0
F.5.	Jiné provozní náklady	029	4	4	-2	-3
*	Provozní výsledek hospodaření	030	-88	-61	-58	-40
VII.	<i>Ostatní finanční výnosy</i>	046	90	141	-53	88
K.	<i>Ostatní finanční náklady</i>	047	2	-1	0	-1
*	Finanční výsledek hospodaření	048	88	142	-53	89
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	049		81	-111	49
**	Výsledek hospodaření po zdanění	053		81	-111	49
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	055		81	-111	49

*	Čistý obrat za účetní období	056	355	193	-55	223
---	-------------------------------------	-----	------------	-----	-----	-----

Zdroj: zpracováno autorem, 2023

Horizontální analýza je metoda finanční analýzy, která umožňuje porovnat výkazy za různá období a sledovat tak vývoj finančních ukazatelů a trendů v čase. V horizontální analýze se sleduje absolutní změna čísel mezi sledovanými obdobími.

V tabulce jsou uvedeny absolutní změny v tisících korunách za sledovaná období 2019-2022 v jednotlivých řádcích výkazu zisku a ztráty. Například tržby za prodej výrobků a služeb vzrostly z 265 tisíc v roce 2019 o 51 tisíc v roce 2020, v dalším roce klesly o 1 tisíc a v roce 2022 opět vzrostly o 135 tisíc. V této položce jsou hlavně členské příspěvky a pronájem prostor. Pokles v roce 2021 je z důvodu pandemie a karantény, kdy se nemohlo sportovat, lidé se nemohli potkávat, tudíž se ani neplatili členské příspěvky. Nárůst v roce 2022 je díky tomu, že lidé se po pandemii opět začínají ke sportu vracet.

Na druhé straně výkonová spotřeba se během sledovaného období zvýšila o 278 tisíc, což je nárůst o více než 79 % oproti roku 2019. Tento nárůst byl způsoben především zvýšením cen energií a inflací. Osobní náklady, tedy náklady na mzdy, v roce 2019 nebyly vůbec žádné. V dalším roce rapidně vzrostly na 70 tisíc. Poté si držely již podobný trend. Jedná se převážně o mzdy trenérů. Je to tím, že mzdy trenérům se začaly vyplácen až od roku 2020 po schválení výkonného výboru.

Ostatní provozní výnosy nebyly kromě roku 2020 vůbec vykázány. Ostatní provozní náklady se za celé období pohybovaly ve výši do 10 tisíc.

Provozní výsledek hospodaření se zhoršil v průběhu celého sledovaného období, ztráta se zvýšila z -88 tisíc v roce 2019 na -247 tisíc v roce 2022. Z toho lze usoudit, že společnost v průběhu posledních čtyř let neposkytuje pozitivní finanční výsledky z provozní činnosti. Ovšem jedná se o sportovní oddíl, tudíž provozní zisk není žádnou prioritou.

Ostatní finanční výnosy se zvýšily v roce 2022 na 266 tisíc, což je nárůst o 176 tisíc oproti roku 2019. Kolísání má na svědomí čerpání dotací od NSA. Každý rok TJ pobírá dotaci na Provoz a údržbu areálu, jejíž výše se v jednotlivých letech mění. Nárůst v roce 2022 je díky novému dotačnímu programu Můj Klub, který je zaměřen na podporu mládeže. Ostatní finanční náklady se v průběhu sledovaného období držely na minimální úrovni okolo jedné tisícovky.

Finanční výsledek hospodaření, což je rozdíl mezi finančními výnosy a náklady, ukazuje, jak efektivně společnost dokáže využít své finanční prostředky k zisku příjmů a minimalizaci výdajů. Pokud jsou finanční výnosy větší než náklady, podnik dosahuje kladného finančního výsledku, což se každý sledovaný rok podařilo.

Výsledek hospodaření před zdaněním ukazuje, zda podnik dosahuje zisku nebo ztráty před zdaněním. Pokud jsou výnosy větší než náklady, podnik dosahuje kladného výsledku. Poté se odečtou daňové výdaje, což dává výsledek hospodaření po zdanění.

Výsledek hospodaření za účetní období ukazuje celkový výsledek hospodaření po odečtení všech nákladů včetně daňových. Pokud je výsledek kladný, podnik dosáhl zisku za dané období. Pokud je výsledek záporný, podnik utrpěl ztrátu.

Čistý obrat za účetní období ukazuje celkový příjem z prodeje výrobků a služeb za dané období bez odečtení nákladů. Ty jsou uvedeny v předchozích řádcích výkazu zisku a ztráty. Tento údaj se obvykle používá k hodnocení výkonnosti podniku a jeho schopnosti generovat příjmy. Během sledovaného období byl výsledek hospodaření záporný pouze v roce 2021, kdy došlo ke ztrátě 30 tisíc korun. Další rok už byl opět kladný.

Při horizontální analýze výkazu zisku a ztráty se zkoumají změny v těchto údajích mezi jednotlivými roky. Lze tak získat informace o trendech vývoje výkonnosti podniku a určit oblasti, které vyžadují pozornost a zlepšení.

Tabulka 3: Horizontální analýza rozvah (absolutní změna, v tis. Kč)

Označení	AKTIVA	číslo řádku	běžné účetní období			
			2019	2020	2021	2022
a	b	c	2019	2020	2021	2022
	AKTIVA CELKEM	001	335	106	-40	68
C.	Oběžná aktiva	037	334	107	-40	68
C.II.	Pohledávky	046	30	-29	32	17
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	30	-29	32	17
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	1	0	0	0
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061	29	-29	32	17
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	29	-29	32	17
C.IV.	Peněžní prostředky	071	304	136	-72	51

C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	072		13	19	-12
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	073	304	123	-91	63
D.	Časové rozlišení aktiv	074	1	-1	0	0
D.1.	Náklady příštích období	075	1	-1	0	0
Označení	PASIVA	číslo řádku	běžné účetní období			
a	b	c	2019	2020	2021	2022
	PASIVA CELKEM	078	335	106	-40	68
A.	Vlastní kapitál	079	313	82	-29	19
A.I.	Základní kapitál	080	127	0	0	0
A.I.1.	Základní kapitál	081	127	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	095	185	1	82	-28
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	098	185	1	82	-28
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	098	1	81	-111	47
B. + C.	Cizí zdroje	100	22	24	-11	49
C.	Závazky	106	22	24	-11	49
C.II.	Krátkodobé závazky	122	22	24	-11	49
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	128	2	-2	0	0
C.II.8.	Závazky ostatní	132	20	26	-11	49
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	137		11	-11	0
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	138		0	0	49
C.II.8.7.	Jiné závazky	139	20	15	0	0

Zdroj: zpracováno autorem, 2023

Rozvaha ukazuje, jak jsou v roce 2019 až 2022 zdroje financování společnosti (aktiva) využívány na financování činností (pasiva).

Z aktiv je vidět, že celková hodnota se postupně zvyšovala od 335 v roce 2019 na 441 v roce 2020, poté lehce poklesla o 40 tisíc v roce 2021, aby v roce 2022 zase povyroستla až na 469 tisíc. Největší podíl na aktivech mají peněžní prostředky, které se zvyšovaly až na

440 v roce 2020, ale poté klesly o 72 tisíc v roce 2021 a poté opět mírně vzrostly na 419 tisíc v roce 2022. Pohledávky klesly pouze v roce 2020, jinak celé sledované období rostly.

Z pasiv je vidět, že celková hodnota zdrojů financování se zvyšovala až na rok 2021. Vlastní kapitál, který představuje zdroj financování, se zvýšil v roce 2020, v dalším roce klesl a v posledním sledovaném roce se zase zvýšil. Výsledek hospodaření minulých let se zvýšil z 186 v roce 2020 na 268 v roce 2021, ale poté klesl na 240 v roce 2022. Cizí zdroje se zvyšovaly až na 46 v roce 2020, poté klesly na 35 v roce 2021 a poté se zase zvýšily na 84 v roce 2022.

Celkově lze říci, že společnost měla stabilní růst aktiv, zatímco zdroje financování se zvyšovaly až na rok 2020 a poté klesaly v roce 2021, aby se poté v roce 2022 opět zvýšily.

Všechny tyto poklesy v roce 2021 má na svědomí karanténa a zákaz sportování.

Dále se v rozvaze nachází položky týkající se zdrojů financování, tedy pasiv. Celková výše pasiv se ve všech letech shodovala s hodnotou aktiv, což znamená, že podnik neměl žádné zadlužení.

Vlastní kapitál byl ve sledovaném období tvořen základním kapitálem a nerozděleným ziskem z minulých let. V roce 2021 se však výsledek hospodaření začal projevovat záporně a nerozdělený zisk byl nahrazen neuhrazenou ztrátou. V roce 2022 se podařilo dosáhnout mírného zisku a nerozdělená ztráta se snížila. Celkově lze tedy konstatovat, že se vlastní kapitál v posledních dvou letech snížil oproti roku 2020.

Co se týče položek v oběžných aktivech, pohledávky se v letech 2021 a 2022 mírně zvýšily a celkově tvoří téměř polovinu celkových oběžných aktiv. Peněžní prostředky pak tvoří zhruba třetinu oběžných aktiv. Tyto dvě položky tedy představují většinu likvidních aktiv podniku.

V časovém rozlišení aktiv není uvedena žádná položka, což znamená, že podnik neeviduje žádné náklady příštích období. Celkově lze tedy konstatovat, že podnik je v relativně stabilní finanční situaci, s dostatečnou likviditou v podobě peněžních prostředků a pohledávek.

3.4.2 Vertikální analýzy

Tabulka 4: Vertikální analýza výkazů zisku a ztrát

Označení	Výkaz zisku a ztráty	číslo řádku	2019	2020	2021	2022
	Výnosy celkem		355	548	493	716
I.	<i>Tržby za prodej výrobků a služeb</i>	001	74,65%	57,66%	63,89%	62,85%
III.	<i>Ostatní provozní výnosy</i>	020	0,00%	0,18%	0,00%	0,00%
VII.	<i>Ostatní finanční výnosy</i>	046	25,35%	42,15%	36,11%	37,15%
	Náklady celkem		355	467	523	697
A.	<i>Výkonová spotřeba</i>	003	98,31%	82,87%	88,72%	89,96%
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	005	76,90%	54,18%	67,50%	59,40%
A.3.	Služby	006	21,41%	28,69%	21,22%	30,56%
D.	<i>Osobní náklady</i>	009	0,00%	14,99%	9,94%	9,61%
D.1.	Mzdové náklady	010	0,00%	14,99%	9,94%	9,61%
F.	<i>Ostatní provozní náklady</i>	024	1,13%	1,93%	1,15%	0,43%
F.3.	Daně a poplatky	027	0,00%	0,21%	0,00%	0,00%
F.5.	Jiné provozní náklady	029	1,13%	1,71%	1,15%	0,43%
K.	<i>Ostatní finanční náklady</i>	047	0,56%	0,21%	0,19%	0,00%

Zdroj: zpracováno autorem, 2023

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty je způsob finanční analýzy, který slouží ke zjištění poměru jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty k celkovým výnosům a nákladům za sledované období. Tyto poměry jsou následně vyjádřeny v procentech a umožňují lépe porozumět vývoji jednotlivých složek zisku a ztráty v čase.

V tabulce jsou uvedeny výnosy a náklady za čtyři sledované roky a pro každou položku výkazu zisku a ztráty je uveden číslo řádku, na kterém se daná položka vyskytuje, a procentuální podíl této položky na celkových výnosech/nákladech za daný rok.

Z vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty můžeme například vyčíst, že tržby za prodej výrobků a služeb se postupně snižovaly z 74,65% v roce 2019 na 57,66% v roce 2020 a dále na 63,89% v roce 2021 a 62,85% v roce 2022. Z toho můžeme usuzovat, že podíl

tržeb z prodeje výrobků a služeb k celkovým výnosům se snižuje. Naopak podíl ostatních finančních výnosů se postupně zvyšoval z 25,35% v roce 2019 na 42,15% v roce 2020 a dále na 36,11% v roce 2021 a 37,15% v roce 2022.

V oblasti nákladů se z vertikální analýzy například dá vyčíst, že osobní náklady měly v roce 2022 podíl 9,61% k celkovým nákladům, což je méně než v roce 2021, kdy tento podíl činil 9,94%. Dále se dá zjistit, že podíl nákladů na spotřebu materiálu a energie k celkovým nákladům postupně klesal z 76,90% v roce 2019 na 54,18% v roce 2020 a dále na 67,50% v roce 2021 a nakonec na 59,40% v roce 2022.

Tabulka 5: Vertikální analýza rozvah

Označení		Číslo řádku	2019	2020	2021	2022
	AKTIVA CELKEM	001	335	441	401	469
C.	Oběžná aktiva	037	99,70%	100,00%	100,00%	100,00%
C.II.	Pohledávky	046	8,96%	0,23%	8,23%	10,66%
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	8,96%	0,23%	8,23%	10,66%
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	0,30%	0,23%	0,25%	0,21%
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061	8,66%	0,00%	7,98%	10,45%
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	8,66%	0,00%	7,98%	10,45%
C.IV.	Peněžní prostředky	071	90,75%	99,77%	91,77%	89,34%
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	0,00%	2,95%	7,98%	4,26%
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	073	90,75%	96,83%	83,79%	85,07%
D.	Časové rozlišení aktiv	074	0,30%	0,00%	0,00%	0,00%
D.1.	Náklady příštích období	075	0,30%	0,00%	0,00%	0,00%
Označení		číslo řádku	2019	2020	2021	2022
	PASIVA CELKEM	078	335	441	401	469
A.	Vlastní kapitál	079	93,43%	89,57%	91,27%	82,09%
A.I.	Základní kapitál	080	37,91%	28,80%	31,67%	27,08%
A.I.1.	Základní kapitál	081	37,91%	28,80%	31,67%	27,08%

A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	095	55,22%	42,18%	66,83%	51,17%
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	098	55,22%	42,18%	66,83%	51,17%
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	098	0,30%	18,59%	-7,23%	3,84%
B. + C.	Cizí zdroje	100	6,57%	10,43%	8,73%	17,91%
C.	Závazky	106	6,57%	10,43%	8,73%	17,91%
C.II.	Krátkodobé závazky	122	6,57%	10,43%	8,73%	17,91%
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	128	0,60%	0,00%	0,00%	0,00%
C.II.8.	Závazky ostatní	132	5,97%	10,43%	8,73%	17,91%
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	137	0,00%	2,49%	0,00%	0,00%
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	138	0,00%	0,00%	0,00%	10,45%
C.II.8.7.	Jiné závazky	139	5,97%	7,94%	8,73%	7,46%

Zdroj: zpracováno autorem, 2023

Vertikální analýza rozvah je způsob, jakým se hodnotí složení a vývoj aktiv a pasiv firmy v průběhu času. Tento přístup umožňuje sledovat, jaké části aktiv a pasiv mají významný podíl na celkové hodnotě a jak se tento podíl mění v průběhu času.

V příložené tabulce jsou uvedeny výsledky vertikální analýzy rozvah pro období 2019-2022. Pro každou položku v rozvaze je uveden podíl na celkové hodnotě rozvahy v procentech v jednotlivých letech.

Z výsledků vertikální analýzy rozvah lze vidět, že oběžná aktiva tvoří téměř 100 % aktiv v každém z let. Nejvýznamnější položkou mezi oběžnými aktivy jsou peněžní prostředky, přičemž výrazný pokles v roce 2020 a následné zvýšení v roce 2021 je pravděpodobně způsobeno dopadem pandemie COVID-19, kdy byl sport zakázaný. Pohledávky tvoří podstatnou část oběžných aktiv a podíl této položky se významně zvýšil v letech 2021 a 2022.

Mezi závazky jsou nejvýznamnější krátkodobé závazky, jejichž podíl se v roce 2022 výrazně zvýšil na 17,91 % z celkové hodnoty rozvahy.

Podíl vlastního kapitálu na celkové hodnotě pasiv se postupně snižoval v průběhu let, zatímco podíl cizích zdrojů naopak rostl.

3.5 Analýza Cash-flow

Tabulka 6: Přehled o peněžních tocích (v tis. Kč)

Označení	Přehled o peněžních tocích (v tis. Kč)	2020	2021	2022
P.	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na začátku účetního období	304	440	369
Z.	Účetní zisk (+)/ztráta (-) z běžné činnosti před zdaněním	82	-29	18
A.1.	<i>Úpravy o nepeněžní operace</i>	1		49
A.1.2.	Změna stavu opravných položek a rezerv	1		49
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, placenými úroky a mimořádnými položkami	83	-29	67
A.2.	<i>Změny stavu nepeněžních položek pracovního kapitálu</i>	53	-43	-18
A.2.1.	Změna stavu provozních pohledávek	29	-32	-18
A.2.2.	Změna stavu provozních závazků	24	-11	
A.**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	136	-72	49
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	136	-72	49
F.	Čisté zvýšení/snížení peněžních prostředků	136	-72	49
R.	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci období	440	368	418

Zdroj: zpracováno autorem, 2023

Z poskytnutého přehledu o peněžních tocích lze vyčíst, že v prvním roce sledovaného období měla společnost 304 tisíc Kč peněžních prostředků a ekvivalentů. V průběhu roku 2021 společnost vykázala účetní ztrátu ve výši 29 tisíc Kč. Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, placenými úroky a mimořádnými položkami činil za tento rok -29 tisíc Kč, což znamená, že společnost v tomto roce generovala ztrátu z provozní činnosti.

V roce 2022 společnost opět vykázala účetní zisk ve výši 18 tisíc Kč. Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, placenými úroky a mimořádnými položkami byl za tento rok 67 tisíc Kč. Po odečtení změn stavu

nepeněžních položek pracovního kapitálu v hodnotě -18 tisíc Kč z čistého peněžního toku z provozní činnosti zůstává čistý peněžní tok z provozní činnosti ve výši 49 tisíc Kč.

Celkově lze říci, že společnost v průběhu tří let zvýšila stav peněžních prostředků a ekvivalentů o 114 tisíc Kč (z 304 tisíc Kč na začátku roku 2020 na 418 tisíc Kč na konci roku 2022). V roce 2021 společnost generovala ztrátu z provozní činnosti, ale v roce 2022 se jí podařilo obrátit v zisk.

3.6 Analýza poměrových ukazatelů

3.6.1 Analýza zadluženosti

Tato tabulka prezentuje analýzu zadluženosti společnosti v čtyřech po sobě jdoucích letech. V každém roce jsou uvedeny tři ukazatele, které pomáhají určit úroveň zadluženosti a finanční stability společnosti.

Tabulka 7: Analýza zadluženosti

	2019	2020	2021	2022
Celková zadluženost (CZ/CA)	6,57%	10,43%	8,73%	17,91%
Míra zadluženosti (CZ/VK)	0,070	0,116	0,096	0,218
Finanční páka (CA/VK)	1,070	1,116	1,096	1,218

Zdroj: zpracováno autorem, 2023

První ukazatel v tabulce č. 7 je celková zadluženost (CZ/CA), která udává poměr celkových závazků společnosti (včetně dlouhodobých a krátkodobých závazků) k celkovému aktivu společnosti. V roce 2019 byla celková zadluženost společnosti 6,57%, což znamená, že společnost měla relativně nízkou úroveň zadluženosti. V následujících letech se celková zadluženost postupně zvyšovala a v roce 2022 dosáhla 17,91%, což může být známkou zvýšeného rizika finanční neschopnosti.

Druhý ukazatel je míra zadluženosti (CZ/VK), která udává poměr celkových závazků společnosti k vlastnímu kapitálu společnosti. Tento ukazatel měří, jaký podíl aktiv společnosti je financován vlastními zdroji a jaký podíl je financován prostřednictvím cizích zdrojů. V roce 2019 byla míra zadluženosti společnosti 0,070, což znamená, že společnost měla relativně nízkou míru zadluženosti. V následujících letech se míra zadluženosti postupně zvyšovala a v roce 2022 dosáhla hodnoty 0,218.

Třetí ukazatel je finanční páka (CA/VK), která udává poměr celkových aktiv společnosti k vlastnímu kapitálu společnosti. Tento ukazatel měří, jaké množství aktiv společnosti je financováno vlastními zdroji a jaké množství je financováno prostřednictvím cizích zdrojů. V roce 2019 byla finanční páka společnosti 1,070, což znamená, že společnost měla relativně malou finanční páku. V následujících letech se finanční páka postupně zvyšovala a v roce 2022 dosáhla 1,218. Vysoká finanční páka může znamenat, že společnost používá více cizího kapitálu a má vyšší finanční riziko, protože musí platit úroky a splácet půjčky.

Z hlediska řízení by bylo vhodné zvážit opatření ke snížení finanční páky, jako například zvýšení vlastního kapitálu nebo snížení zadluženosti. Zároveň by bylo vhodné pečlivě sledovat vývoj finančního zdraví společnosti a přijímat opatření na zlepšení situace, pokud by to bylo nutné.

3.6.2 Analýza likvidity

Tabulka 8: Analýza likvidity

	2019	2020	2021	2022
Okamžitá likvidita (PP/KZ)	10,13	440,00	11,15	8,38
Pohotová likvidita (OA – Zásoby/KZ)	11,13	441,00	12,15	9,38
Běžná likvidita (OA/KZ)	11,13	441,00	12,15	9,38

Zdroj: zpracováno autorem, 2023

Tabulka č. 8 prezentuje výsledky analýzy likvidity pro čtyři roky - 2019 až 2022. Likvidita se obecně vztahuje k tomu, jak snadno a rychle lze přeměnit aktivum na hotovost. V této tabulce jsou prezentovány tři různé ukazatele likvidity:

Okamžitá likvidita (PP/KZ) - Tento ukazatel vyjadřuje, kolik peněz by firma mohla okamžitě získat, pokud by všechna krátkodobá aktiva byla přeměněna na hotovost. V roce 2019 byla okamžitá likvidita na úrovni 10, poté v roce 2020 dramaticky vzrostla na 440 tisíc Kč. V následujících letech se likvidita snížila. Nárůst v roce 2020 je způsoben tím, že společnost měla na konci tohoto roku krátkodobé závazky pouze v hodnotě 1 tisíc Kč.

Pohotová likvidita (OA – Zásoby/KZ) - Tento ukazatel vyjadřuje, kolik peněz by firma mohla získat při přeměně všech krátkodobých aktiv na hotovost, s výjimkou zásob. V

roce 2019 byla pohotová likvidita podobná jako okamžitá likvidita, následující rok se také rapidně zvýšila a poté klesla v roce 2021 a 2022 na hodnoty okolo 10.

Růčková (2021) považuje **Pohotovou likviditu** za nejlepší možný ukazatel pro hodnocení likvidity a jako doporučené rozmezí uvádí interval 1–1,5.

Běžná likvidita (OA/KZ) - Tento ukazatel vyjadřuje, kolik peněz by firma mohla získat při přeměně všech krátkodobých aktiv na hotovost, včetně zásob. V tomto případě je ovšem naprosto totožná, jako likvidita pohotová, jelikož Sokol Losiná nemá vůbec žádné zásoby.

3.6.3 Analýza rentability

Tabulka 9: Analýza rentability

	2020	2021	2022
Rentabilita tržeb (EAT/Tržby)	25,63%	-9,52%	4,22%
Rentabilita aktiv (EAT/CA)	18,37%	-7,48%	4,05%
Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (EBIT/(VK+DZ))	20,51%	-8,20%	4,94%
Rentabilita vlastního kapitálu (EAT/VK)	20,51%	-8,20%	4,94%

Zdroj: zpracováno autorem, 2023

Tato tabulka ukazuje vývoj rentability společnosti v letech 2020-2022. Rentabilita je měřítkem efektivity a úspěšnosti podnikání, které ukazuje, jak dobře společnost dokáže generovat zisk z různých zdrojů. Tabulka uvádí čtyři ukazatele rentability v procentech:

Rentabilita tržeb (EAT/Tržby): Ukazuje, jaký podíl z celkových tržeb tvoří zisk po zdanění (EAT = Earnings After Taxes). V roce 2020 byla tato hodnota 25,63 %, což znamená, že společnost vykázala zisk ve výši 25,63 % z celkových tržeb. V roce 2021 se společnosti nevedlo tak dobře a měla ztrátu -9,52 %, ale v roce 2022 se opět dostala do zisku a rentabilita tržeb dosáhla hodnoty 4,22 %.

Rentabilita aktiv (EAT/CA): Ukazuje, jaký podíl z celkových aktiv tvoří zisk po zdanění (CA = Current Assets). V roce 2020 byla tato hodnota 18,37 %, což znamená, že společnost dokázala vykázat zisk ve výši 18,37 % z celkových aktiv. V roce 2021 došlo opět k poklesu z důvodu pandemie, ale v roce 2022 se Sokol opět dostal do zisku.

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (EBIT/(VK+DZ)): Ukazuje, jaký podíl zisku připadá na každou korunu, kterou společnost investuje do svého dlouhodobého majetku (VK = vlastní kapitál, DZ = dlouhodobé závazky). V roce 2020 byla tato hodnota 20,51 %, což znamená, že každá koruna investovaná do dlouhodobého majetku přinesla zisk ve výši 20,51 %. V dalších letech se scénář opakoval, jako u předchozích rentabilit.

3.6.4 Analýza aktivity

Tabulka č. 10 obsahuje ukazatele analýzy aktivity společnosti pro čtyři roky - 2019, 2020, 2021 a 2022. Následující ukazatele jsou uvedeny v tabulce:

Tabulka 10: Analýza aktivity

	2019	2020	2021	2022
Obrat aktiv (Tržby/CA)	0,79	0,72	0,79	0,96
Doba obratu pohledávek (365/(Tržby/Pohledávky))	41,32	1,16	38,24	40,56
Doba obratu závazků (365/Tržby/Závazky)	30,30	53,13	40,56	68,13
Obchodní deficit (DOP-DOZ)	11,02	-51,98	-2,32	-27,58
Obratový cyklus peněz (DOZás.+DOP-DOZ)	11,02	-51,98	-2,32	-27,58

Zdroj: zpracováno autorem, 2023

První aktivitou je obrat aktiv, vyjádřený v poměru tržeb k celkovému aktivu. Hodnota se pohybuje mezi 0,72 a 0,96 a znamená, že společnost využívá pouze malou část svých aktiv k vytváření tržeb.

Druhou aktivitou je doba obratu pohledávek, což je čas potřebný k získání peněz za prodej zboží. Hodnota se pohybuje od 1,16 do 41,32 dnů a ukazuje, že společnost je schopna získat peníze za prodej služeb relativně rychle. Pokles v roce 2020 je zapříčiněn tím, že v tomto roce nebyly vykázány v rozvaze žádné krátkodobé poskytnuté zálohy.

Třetí aktivitou je doba obratu závazků, což je čas, za který společnost musí zaplatit své závazky. Hodnota se pohybuje od 30,30 do 68,13 dnů a ukazuje, že společnost má v některých letech delší dobu na splácení svých závazků.

Čtvrtou aktivitou je obchodní deficit, který se počítá jako rozdíl mezi doby obratu pohledávek a doby obratu závazků. Záporné hodnoty znamenají, že společnost má problémy s řízením svých finančních toků.

Poslední aktivitou je obrátový cyklus peněz, což je součet doby obrátu pohledávek a doby obrátu závazků.

3.7 Analýza rozdílových ukazatelů

Tabulka 11: Analýza čistého pracovního kapitálu (v tis. Kč)

	2019	2020	2021	2022
Oběžná aktiva	334	441	401	469
Krátkodobé závazky	22	46	35	84
Čistý pracovní kapitál (OA-KZ)	312	395	366	385

Zdroj: zpracováno autorem, 2023

Tato tabulka ukazuje analýzu čistého pracovního kapitálu v tisících korun za roky 2019 až 2022.

Oběžná aktiva v tomto případě zahrnují veškerý majetek organizace, který by mohl být snadno přeměněn na peníze během jednoho roku, například pohledávky, hotovost atd. Z hodnot v tabulce lze vidět, že v roce 2019 měla organizace oběžná aktiva v hodnotě 334 tisíc Kč, která se postupně zvyšovala v následujících letech, nejvýše dosáhla hodnoty 469 tisíc Kč v roce 2022.

Krátkodobé závazky jsou finanční závazky organizace, které musí být splaceny do jednoho roku. Tyto závazky mohou zahrnovat například dluhy u dodavatelů, úvěry nebo zálohové platby. Z tabulky vidíme, že hodnota krátkodobých závazků organizace se zvyšovala postupně od roku 2019 do roku 2022.

Čistý pracovní kapitál se vypočítá jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky a ukazuje finanční prostředky, které jsou k dispozici organizaci pro financování běžných provozních aktivit. Z tabulky vidíme, že čistý pracovní kapitál organizace se zvyšoval postupně od roku 2019 do roku 2020, kdy dosáhl nejvyšší hodnoty 395 tisíc Kč. Poté klesl v roce 2021 na 366 tisíc Kč, ale znovu se mírně zvýšil na 385 tisíc Kč v roce 2022.

Celkově lze z této tabulky vidět, jak se vyvíjí čistý pracovní kapitál organizace a jaké má v současné době finanční zdroje k dispozici pro své provozní aktivity.

4 Rozpočet projektu

Rozpočet projektu je finanční plán, který určuje odhadované náklady projektu. Rozpočet slouží jako nástroj pro plánování a sledování finančních zdrojů projektu a umožňuje projektovému manažerovi a týmu sledovat, zda se projekt pohybuje v rámci očekávaných finančních parametrů.

Rozpočet projektu zahrnuje obvykle náklady na materiál, práci, technologie, služby, zařízení, nájem, cestovné, marketing, distribuci, administrativní náklady a další položky potřebné pro realizaci projektu. Na straně příjmů se v rozpočtu projektu uvádějí očekávané příjmy z prodeje výsledného produktu nebo služby.

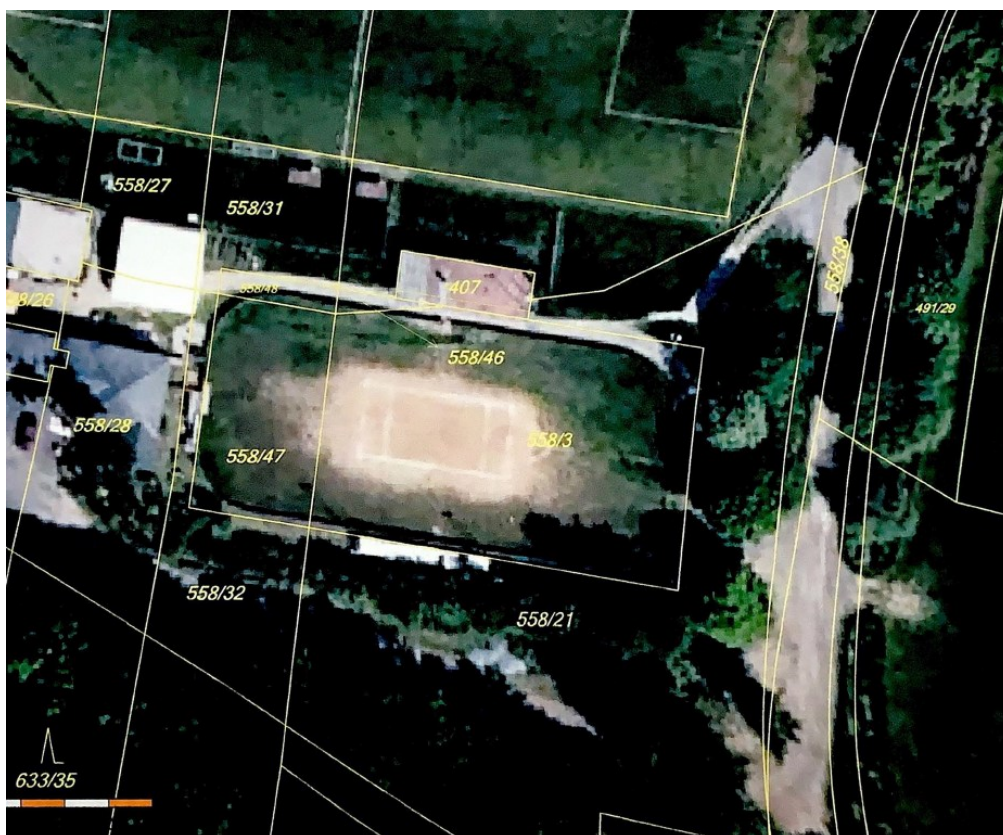
Rozpočet projektu se obvykle sestavuje v různých fázích projektu, aby se mohly upravit plány na základě nových informací a skutečných nákladů a výnosů, které se během projektu objeví. Pokud se ukáže, že rozpočet není realistický, mohou být podniknuty kroky ke změně projektových plánů nebo k hledání dodatečných finančních prostředků.

4.1 Představení projektu

Projektem pro tuto diplomovou práci bude modernizace víceúčelového hřiště, konkrétně v obci Losiná u Plzně. V současné době se hřiště nachází v katastrofálním stavu, a to především z důvodu havarijního stavu mantinelů, které za žádných okolností neodpovídají bezpečnostním předpisům a představují tak vysokou míru rizika nejen pro hráče, ale taktéž pro diváky. Povrch byl původně antukový, ovšem antuka je již jen uprostřed hřiště a po okrajích už je zarostlé zelení.

Rozměry hřiště činí 58 x 28 metrů a jeho víceúčelovost spočívá v možnosti využití celého prostoru hřiště pro vícero sportů, konkrétně: 1x tenis, 2x volejbal/nohejbal, 1x malá kopaná, v zimním období lze hřiště polít vodou a bude možnost bruslení či hraní hokeje.

Obrázek 2: Satelitní fotka před rekonstrukcí

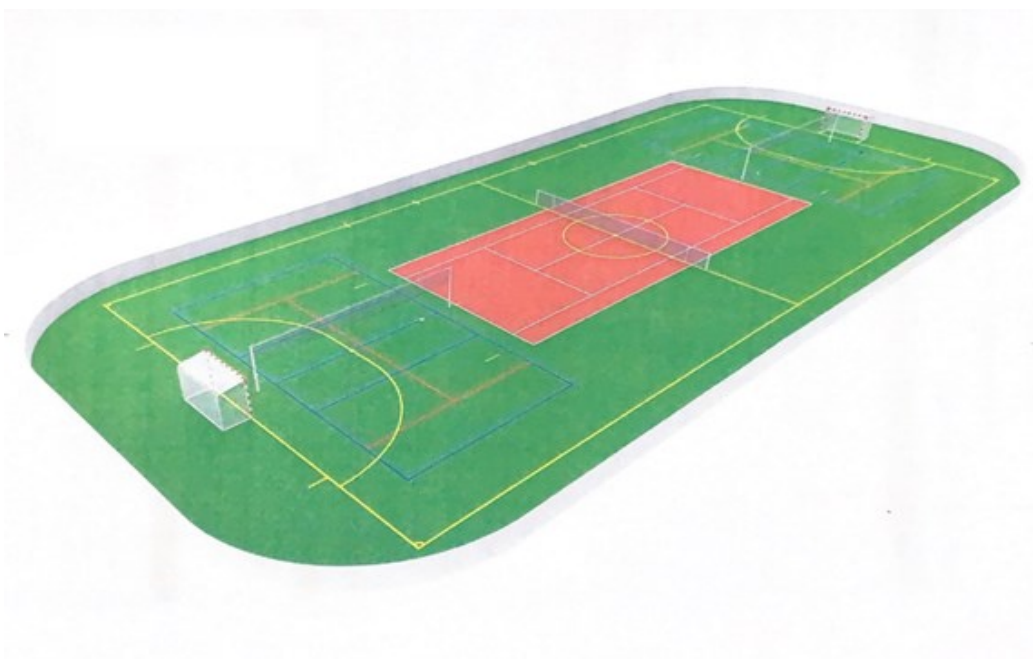


Zdroj: Obecní úřad Losiná, 2023

Obec Losiná tedy vyhlásila veřejnou zakázku malého rozsahu s názvem „Modernizace víceúčelového hřiště v Losiné“ zadané výzvou k podání nabídek podle zák. č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách v platném znění (dále jen „zákon“), v souladu s ustanovením § 81, odst. 2 veřejné zakázky.

Cílem této modernizace je výměna starého mantinelu za nový a taktéž povrchu.

Obrázek 3: 3D vizualizace



Zdroj: Obecní úřad Losiná, 2023

Obrázek 4: Plán moderního víceúčelového hřiště



Zdroj: Obecní úřad Losiná, 2023

4.2 Logický rámec projektu

Tabulka 12: Logický rámec projektu

	Logika intervence	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu	Zdroje a prostředky pro ověření	Předpoklady
Přínosy projektu	Jaký je širší cíl, k němuž projekt přispěje? Přispění ke zlepšení sportovních možností pro místní obyvatelstvo i okolí	Jaké jsou klíčové ukazatele vztahující se k záměru? Dobré ohlasy ze strany obyvatelstva (zejména sportovců) a pořadatelů sportovních turnajů	Jaké jsou zdroje informací pro tyto ukazatele? Osobní kontakt se sportovci, veřejné mínění	
Cíl projektu	Jaký je specifický, konkrétní cíl? Modernizace víceúčelového hřiště	Jaké jsou kvantitativní nebo kvalitativní ukazatele, které ukazují zda a do jaké míry bude cíl dosažen? Hřiště bude opět provozuschopné a bude splňovat všeobecné a bezpečnostní standardy.	Jaké existují zdroje informací nebo jaké informace mohou být shromážděny? Jaké jsou metody nutné k získání takových informací? Statistika návštěvnosti, všeobecný ohlas, kritika sportovců i pořadatelů	Jaké jsou faktory a podmínky, které jsou mimo přímou kontrolu projektu a jsou přitom nutné k dosažení těchto cílů? Jaká rizika je nutné brát v úvahu? Dostatečný kapitál a dostatečná dostupnost zdrojů, dodržení bezpečnostních předpisů
Dílčí výstupy projektu (postupné cíle)	Jaké budou konkrétní výsledky, s nimiž se počítá pro dosažení hlavního cíle? Jaké jsou výstupy projektu? Jaké jsou postupné cíle? Vypsání veřejné zakázky Výběr vyhotovitele Získání dotace na odstranění nevyhovujícího mantinelu Výměna mantinelu Výměna povrchu Konzultace bezpečnostních rizik Uvedení do užívání	Jaké jsou kvantitativní nebo kvalitativní ukazatele, které ukazují zda a do jaké míry budou postupné cíle dosaženy? Fotodokumentace hřiště Vypracování grafické vizualizace Vyměněné mantinely Vyměněný povrch Provozuschopnost	Jaké jsou zdroje informací pro tyto ukazatele? Oznámení o vyhlášení veřejné zakázky Studie hřiště Produktový list Rozpočet projektu Předávací protokol	Jaké externí faktory a podmínky je nutné brát v úvahu, aby dosažení postupných cílů vedlo k dosažení hlavního cíle? Velikost přiděleného obecního rozpočtu pro sportovní zařízení v majetku obce Časové možnosti lidského kapitálu Dostupnost veškerého materiálu
Aktivity v projektu (klíčové činnosti)	Jaké klíčové skupiny aktivit musí být realizovány, aby bylo dosaženo postupných cílů? Vypsání a přidělení veřejné zakázky vyhotoviteli (zajištění stavební firmy zajištění materiálu) vyhotovení grafických plánů včetně 3D vizualizace výměna mantinelů a povrchu předání díla	Jaké finanční, technické a lidské zdroje jsou zhruba potřeba k realizaci těchto činností? Výběrové řízení Odstranění havarijního stavu a instalace nového mantinelu: ± 900 000 Kč odstranění původního povrchu: ± 450 000 Kč povrchové práce: ± 1 000 000 Kč umělý povrch: ± 1 000 000 Kč	Jaký je hrubý odhad trvání jednotlivých skupin činností? Výběrové řízení: 1,5 let Odstranění havarijního stavu a instalace nového mantinelu: 2 týdny odstranění původního povrchu: 1 měsíc povrchové práce: 3 měsíce umělý povrch: 1 týden	Jaké další podmínky je nutné splnit, aby bylo realizací aktivit dosaženo postupných cílů? časová dostupnost lidského kapitálu časová flexibilita splnění požadavků zadavatele dodržení bezpečnostních předpisů
Zdroj: zpracováno autorem, 2023				Předpokládaný rozpočet: 3 350 000

4.3 Rozpočet

Mezi základní přípravy pro jakékoliv plánování projektu je řádná příprava jeho rozpočtu, tzn. přehled všech výdajů, které při projektu nastanou. Slouží ke všeobecné představě o celkových nákladech a musí být flexibilní k nahodilým situacím, tj. schopný úprav, ať už kvůli finančním možnostem zřizovatele, tak i z hlediska možných nečekaných komplikací.

4.3.1 Jednotlivé náklady

- náklady na projekt
- náklady na lidské zdroje
- náklady na stavební materiál
- náklady na stavební techniku
- náklady na technické vybavení sportovního areálu

První náklady vzniknou na projekt, který je potřeba napřed řádně vypracovat a naplánovat, aby bylo možné vůbec něco zadávat do veřejné zakázky. Poté, co se vybere vyhotovitel veřejné zakázky, se musí odstranit mantinely, které se aktuálně nacházejí v havarijním stavu. Na tuto položku byla přidělena dotace na „odstranění havarijního stavu mantinelů obecního hřiště“, kterou poskytl Plzeňský kraj.

Dalším krokem je skrývka původního povrchu, odtěžení zeminy a úprava pláně, což je jeden ze základních úkonů pro přípravu aplikace nového povrchu. Dále se musí vytvořit základové konstrukce včetně drenáže pro odvodňovací účely. Posledním krokem ve fázi aplikace nového povrchu je vytvoření podloží pod umělou travu.

Obrázek 5: Produktový list podloží



Zdroj: Obecní úřad Losiná, 2023

Pokud je již vše připraveno, může začít pokládání nového umělého povrchu, což je v našem případě tráva se zásypem křemičitého písku.

Když je již nová tráva položena, může začít výstavba nových mantinelů včetně záchytných sítí. Posledním úkonem je vytvoření přístupové komunikace ze zámkové dlažby.

V rámci modernizace se TJ Sokol Losiná rozhodla zakoupit nové vybavení sportovního areálu, skládající se z branek, sloupků, tyčí a sítí.

4.3.2 Kalkulace nákladů

Následná kalkulace byla vytvořena ve spolupráci s firmou NH servis s.r.o., která zakázku bude realizovat. Mzdové náklady a náklady na stavební techniku jsou zahrnuty v jednotlivých položkách. Projekt bude vytvořen taktéž firmou NH servis za 100 000 Kč.

Tabulka 13: Kalkulace nákladů stavebních prací

Stavební práce	Částka
Skrývka, odtěžení zeminy, úprava pláně	450 000 Kč
Základové konstrukce	250 000 Kč
Drenáže	325 000 Kč
Podloží pod umělou travu	750 000 Kč

Umělý povrch – tráva se zásypem křemičitého písku	900 000 Kč
Nové mantinely včetně záchytných sítí	750 000 Kč
Komunikace (zámková dlažba)	200 000 Kč
Stavební práce celkem	3 625 000 Kč

Zdroj: zpracováno autorem, 2023

Tabulka 14: Kalkulace nákladů technického vybavení

Název vybavení	Jednotková cena	Počet ks	Celkem
Futsalová branka	11 990 Kč	2	23 980 Kč
Sloupky pro volejbal	9 150 Kč	2	18 300 Kč
Sloupky pro tenis, nohejbal	6 490 Kč	4	25 960 Kč
Podpěrné tyče	490 Kč	4	1 960 Kč
Síť na tenis, nohejbal	2 750 Kč	2	5 500 Kč
Síť na volejbal	2 950 Kč	1	2 950 Kč
Síť na fotbalovou branku	1 050 Kč	2	2 100 Kč
Vybavení celkem			80 750 Kč

Zdroj: zpracováno autorem, 2023

4.3.3 Celkový rozpočet

Tabulka 15: Celkový rozpočet

Položka	Cena
Projekt	100 000 Kč
Skrývka, odtěžení zeminy, úprava pláně	450 000 Kč
Základové konstrukce	250 000 Kč
Drenáže	325 000 Kč
Podloží pod umělou travu	750 000 Kč
Umělý povrch – tráva se zásypem křemičitého písku	900 000 Kč
Nové mantinely včetně záchytných sítí	750 000 Kč
Komunikace (zámková dlažba)	200 000 Kč
Futsalová branka	23 980 Kč
Sloupky pro volejbal	18 300 Kč
Sloupky pro tenis, nohejbal	25 960 Kč
Podpěrné tyče	1 960 Kč
Síť na tenis, nohejbal	5 500 Kč
Síť na volejbal	2 950 Kč
Síť na fotbalovou branku	2 100 Kč
Celkem	3 805 750 Kč

Zdroj: zpracováno autorem, 2023

Při sestavování rozpočtu se vycházelo z cenových nabídek společnosti NH servis s.r.o.

4.4 Způsob financování projektu

TJ Sokol Losiná plánuje tento projekt financovat ze tří zdrojů.

Hlavním zdrojem bude dotační program Regionální sportovní infrastruktura od Národní sportovní agentury. Program je zaměřen na podporu sportu dětí a mládeže, sportu

dospělých, sportu pro všechny a sportu zdravotně postižených osob v České republice. Záměrem programu je dále podpořit obnovu a rozvoj zejména středně velkých sídel, zvýšit kvalitu života jejich obyvatel a zlepšit atraktivitu obecního prostoru.

Program navazuje na stávající investiční podporu sportovní infrastruktury směřovanou do regionálních investičních akcí. V rámci programu bude podpora zaměřena na:

- technické zhodnocení (modernizace, rekonstrukce) sportovních zařízení včetně jejich zázemí,
- pořízení dlouhodobého majetku.

Míra podpory v rámci programu je stanovena až do výše 70 % celkových způsobilých výdajů. Horní limit dotace je stanoven ve výši 50 mil. Kč. Dolní limit dotace je stanoven ve výši 1 mil. Kč.

Cena celého projektu je dle celkové kalkulace 3 805 750 Kč, 70 %, což je výše poskytnuté dotace z výše uvedeného dotačního programu, činí 2 664 025 Kč. Na odstranění havarijního stavu mantinelů obecního hřiště poskytne Plzeňský kraj dotaci ve výši 300 000 Kč. Dále poskytne obec Losiná jednorázový příspěvek na daný projekt ve výši 500 000 Kč ze svých vlastních zdrojů. Zbývající částku, 341 725 Kč, zaplatí TJ ze svých vlastních zdrojů. Jelikož disponuje dostatečnou finanční hotovostí nebude potřeba žádné půjčky či úvěru.

4.5 Rizika projektu a jejich vliv

Modernizace multifunkčního hřiště může být spojena s různými riziky a vlivy. Nejzásadnější rizika lze vymezit následovně:

- Finanční rizika: Modernizace hřiště může být finančně nákladná a může přinést nečekané náklady, jako jsou nečekané opravy nebo zvýšené náklady na materiály a práci.
- Časová rizika: Projekt modernizace může trvat déle, než se plánovalo, což může způsobit prodlevy a zpoždění. To může také vést ke zvýšení nákladů na projekt.
- Technická rizika: Modernizace může zahrnovat náročné technické úkoly, jako je instalace nových systémů nebo změny v konstrukci hřiště. Tyto úkoly mohou být náročné a mohou vyžadovat speciální dovednosti a vysokou úroveň odbornosti.

- Bezpečnostní rizika: Modernizace hřiště může zahrnovat změny v bezpečnostních pravidlech a postupech, což může mít vliv na bezpečnost uživatelů hřiště. Je důležité zajistit, aby nová pravidla a postupy byly v souladu s nejnovějšími standardy bezpečnosti.
- Ekologická rizika: Modernizace hřiště může mít vliv na životní prostředí, například změnou povrchu, který může ovlivnit úroveň vody a erozi půdy. Je důležité zajistit, aby byla přijata opatření pro minimalizaci těchto vlivů na životní prostředí.
- Vliv na komunitu: Modernizace může mít vliv na komunitu, která využívá hřiště. Může způsobit rušení během stavby, omezení přístupu k hřišti nebo zvýšení návštěvnosti hřiště. Proto je důležité zvážit vliv modernizace na komunitu a přijmout opatření pro minimalizaci těchto vlivů.
- Počasí: Mezi základní rizika při jakékoliv stavební práci patří pochopitelně počasí. Za nepříznivé klimatické situace může nastat zpomalení či přímo přerušování prací (v případě mrazu nelze kupříkladu betonovat).
- Chyba třetí strany: nedodržení termínu dodávek stavebního materiálu či technických součástek od dodavatelů.
- Chyba lidských zdrojů: zde může nastat klasická chyba úsudku či špatná komunikace, což povede k následným nedorozuměním a tím negativně přispívají k dalšímu zdržení projektu.

Tabulka 16: Rizika projektu

Typ rizika	Popis	Opatření
Finanční rizika	<ul style="list-style-type: none"> • překročení rozpočtu • zdražování • inflace 	<ul style="list-style-type: none"> • Pečlivé plánování rozpočtu včetně stanovení přesného rozpočtu pro každou část projektu • Pravidelné sledování finančních ukazatelů projektu a srovnání s plánovanými náklady • Spolupráce s odborníky a dodavateli, kteří mají zkušenosti s výstavbou a financováním sportovních zařízení • Využívání průzkumů trhu a analýz • Vytvoření finanční rezervy • Pravidelná kontrola a aktualizace rozpočtu
Časová rizika	<ul style="list-style-type: none"> • nedodržení plánovaného harmonogramu rekonstrukce 	<ul style="list-style-type: none"> • Pečlivé plánování a harmonogram výstavby s dostatečnou rezervou • Monitorování průběhu projektu a včasná identifikace a řešení problémů • Pravidelná komunikace s týmem a zainteresovanými stranami o plánech a změnách projektu • Využití moderních technologií pro řízení projektů • Pracovní plány a harmonogramy pro každou fázi projektu s přesně stanovenými termíny • Průběžné hodnocení rizik a příprava plánu pro rizikové situace • Využívání zkušeností z předchozích projektů a zkušených odborníků v oboru.

Technická rizika	<ul style="list-style-type: none"> Možnost technických problémů a poruch Potenciální dopady těchto poruch na bezpečnost, kvalitu a využitelnost sportovního hřiště 	<ul style="list-style-type: none"> Pečlivé plánování a příprava projektu s použitím nejnovějších technologií a odborných znalostí Výběr kvalitních materiálů a spolehlivých dodavatelů a dodržování standardů a norem při výstavbě Pravidelná údržba a inspekce hřiště Školení a vzdělávání pracovníků, kteří se podílejí na projektu Plánování a průběžné hodnocení rizik a připravenost na řešení nečekaných situací Spolupráce a komunikace se všemi zainteresovanými stranami
Bezpečnostní rizika	<ul style="list-style-type: none"> Nebezpečí úrazů v průběhu výstavby Možnost poškození konstrukcí a zařízení Riziko poškození okolních objektů Potenciální nebezpečí pro veřejnost Možnost vzniku požáru nebo elektrického zkratu 	<ul style="list-style-type: none"> Pečlivé posouzení a analýza bezpečnostních rizik před zahájením jakýchkoli stavebních prací Používání kvalitních a certifikovaných materiálů a vybavení Dodržování bezpečnostních postupů a směrnic Školení zaměstnanců a pracovníků, kteří se podílejí na projektu, v oblasti bezpečnosti a řešení havárií Připravenost na nečekané události, jako jsou zranění, požáry nebo nebezpečné situace, s pravidelným testováním bezpečnostních systémů a plánů evakuace Komunikace a spolupráce s místními orgány a komunitou, aby se zlepšila koordinace a zajištění bezpečnosti pro všechny zainteresované strany.
Ekologická rizika	<ul style="list-style-type: none"> Možnost narušení ekosystému v okolí Riziko kontaminace půdy a vody Vliv nových osvětlovacích systémů Možnost zvýšení emisí skleníkových plynů 	<ul style="list-style-type: none"> Posouzení dopadů projektu na životní prostředí a přijetí opatření ke snížení těchto dopadů Využívání ekologicky šetrných a udržitelných materiálů a technologií Odpovědné nakládání s odpady a vybavením, včetně recyklace a správného likvidace nebezpečných látek Minimalizace vlivu na přírodní prostředí, například omezením znečištění vod, půdy a ovzduší Dodržování příslušných zákonů a norem v oblasti ochrany životního prostředí Komunikace a spolupráce se zainteresovanými stranami
Počasí	<ul style="list-style-type: none"> Zpomalení či pozastavení rekonstrukce Možnost ovlivnění stavu sportovního hřiště a jeho využití Vliv klimatických změn 	<ul style="list-style-type: none"> Sledování vývoje počasí a připravenost na možné extrémní podmínky Zajištění vhodné údržby sportovního hřiště a jeho vybavení, aby se minimalizovaly rizika poškození vlivem nepříznivého počasí Včasná a přiměřená reakce na změny v počasí Využívání moderních technologií a zařízení, které umožňují monitorovat stav sportovního hřiště a včasné odstranění případných škod Zajištění vhodného pojištění, které by krylo případné škody vzniklé vlivem extrémních přírodních podmínek.
Chyba třetí strany	<ul style="list-style-type: none"> Možnost vzniku chyb třetí strany při plánování, návrhu, výrobě, instalaci 	<ul style="list-style-type: none"> Smluvní zajištění, že třetí strany budou plnit své závazky a odpovědnosti Sledování a monitorování činností třetích stran a včasná reakce na případné nepravdivosti Zajištění vhodného pojištění na případné škody způsobené chybou třetí strany Zajištění jasné komunikace a porozumění mezi všemi zainteresovanými stranami ohledně závazků a očekávání
Chyba lidských zdrojů	<ul style="list-style-type: none"> Možnost chyb a nedostatků v personálu 	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitní náborový proces s důrazem na získání kvalitních kandidátů Dobré zaškolení nových zaměstnanců a pravidelné školení stávajících zaměstnanců Jasná definice pracovních povinností a odpovědností pro každého zaměstnance Pravidelné hodnocení výkonu a konstruktivní zpětná vazba pro zaměstnance

Zdroj: zpracováno autorem, 2023

4.6 Shrnutí projektu

Cílem tohoto projektu je zmodernizovat sportovní zařízení ve vlastnictví obce Losiná za účelem zlepšení dostupnosti sportovních možností pro obyvatele, veřejnost a pořadatele sportovních událostí.

Kromě specifikace jednotlivých plánů a vypracování logického rámce byl taktéž představen celkový plánovaný rozpočet, který aktuálně vychází na **3 805 750 Kč**.

Součástí projektu je podrobně rozepsaný způsob jeho financování, který bude financován jak z dotačních programů, tak z obecní pokladny, tak z pokladny TJ Sokol Losiná.

V poslední části projektu jsou zpracována rizika s jejich vlivem a s návrhem opatření, jak se rizikům nejlépe vyhnout, nebo jim dokonce předejít.

5 Vyhodnocení analýzy a stanovení konkrétních doporučení

V následující kapitole bude vyhodnocena provedená finanční analýza klubu TJ Sokol Losiná, poté budou stanoveny strategické priority na následující roky a na závěr budou navrženy konkrétní doporučení, která by mohla pomoci klubu zlepšit svou stávající situaci.

5.1 Vyhodnocení provedené ekonomické analýzy

Podle provedené finanční analýzy lze říci, že sportovní oddíl TJ Sokol Losiná má velmi dobré finanční výsledky. Celková zadluženost klubu byla velmi nízká a nejvyšší hodnota byla dosažena v roce 2022, kdy činila necelých 18 %, což je stále velmi nízká hodnota. Z toho vyplývá, že míra zadluženosti se po celé sledované období pohybovala pod hodnotou 0,2, což svědčí o velmi zdravé finanční situaci klubu.

Dále bylo zjištěno, že klub má obrovskou likviditu. Okamžitá likvidita klubu je mnohonásobně vyšší než doporučená hodnota intervalu 0,9 až 1,1. Tento fakt spolu s tím, že TJ Sokol Losiná nevlastní žádné zásoby, znamená, že jeho pohotová a běžná likvidita jsou naprosto totožné. Celkově lze tedy říci, že klub má dostatečnou likviditu v podobě peněžních prostředků a pohledávek.

V rámci analýzy rentability se zjistilo, že klub dosahuje pozitivních ziskových výsledků každý rok, s výjimkou roku 2021, kdy se kvůli pandemii Covid-19 a následné karanténě nemohlo sportovat. Tento rok byl jediným rokem ve sledovaném období, kdy se klub dostal do ztráty. Celkově lze tedy konstatovat, že TJ Sokol Losiná je finančně stabilní klub s vysokou likviditou a zdravými ziskovými výsledky. Tato analýza může sloužit jako dobrý podklad pro další plánování a rozhodování v oblasti financí a řízení klubu.

5.2 Strategické priority

Strategické priority jsou klíčové oblasti, na které se organizace zaměřuje a klade důraz při plánování a rozhodování o svých aktivitách a zdrojích. Tyto priority jsou vybírány na základě cílů organizace a situace v daném kontextu a slouží k dosažení úspěchu v dlouhodobém horizontu.

5.2.1 Zaměření se na mládež

Hlavní strategickou prioritou klubu je zaměření se na mládež a vytvoření silné základny pro budoucnost. Sokol tím zvýší svoji konkurenceschopnost a udržitelnost. Klub by mohl uspořádat tréninkové kempy pro děti a mladé lidi, propagovat sportovní aktivity na místních školách a také přemýšlet o tom, jak motivovat a zaujmout mladé hráče, aby se stali členy klubu a vůbec se sportem začali.

5.2.2 Udržení současných členů

Klub by měl být schopen udržet své současné členy, kteří již mají zájem o sport a jsou zapojeni do klubového života. Měl by být kladen důraz na to, aby měli tito členové dostatečnou motivaci a podporu, aby se stali aktivními hráči a podíleli se na organizaci akcí klubu. Pro udržení svých současných členů se plánuje každoroční zasedání valné hromady, společenský ples a spousta dalších akcí, jak sportovních, tak společenských.

5.2.3 Zlepšení tréninkových a zápasových podmínek

Klub by měl přemýšlet o tom, jak zlepšit své tréninkové a zápasové podmínky, aby byli hráči motivováni k tréninku a zápasům. Může to zahrnovat investice do moderního tréninkového vybavení, úpravy hřiště a jiného sportovního zařízení.

5.2.4 Zapojení do místní komunity

Klub by měl být aktivně zapojen do místní komunity a spolupracovat s místními organizacemi, aby získal podporu a propagaci pro svoje aktivity. Sokol by měl mít za úkol zpříjemňovat obyvatelům Losiné život. Sdružovat a sbližovat je.

5.2.5 Vytvoření dobrého týmového ducha

Klub by měl vytvořit dobrý týmový duch a podporovat spolupráci a loajalitu mezi hráči. To by mohlo zahrnovat pravidelné týmové aktivity mimo sportovní akce, jako jsou soustředění a tréninkové kempy, aby hráči mohli navázat silné vztahy a vytvořit si pevné místo v týmu.

5.3 Stanovení konkrétních doporučení pro zlepšení stávající situace

Na základě uvedených strategických priorit pro TJ Sokol Losiná navrhl autor této diplomové práce konkrétní doporučení, která by mohla pomoci klubu zlepšit svou stávající situaci:

Pro zlepšení zaměření na mládež by klub mohl uspořádat více akcí pro děti a mládež, jako jsou tréninkové kempy, turnaje, zábavné akce a další podobné aktivity. Propagovat sportovní aktivity v místních školách a nabídnout dětem a mladým lidem možnost vyzkoušet si sportovní aktivity zdarma nebo za sníženou cenu. Motivovat mladé hráče, aby se stali členy klubu, tím že nabídne speciální výhody pro mladé hráče, jako jsou slevy na členské příspěvky, speciální tréninkové programy, spolupráci s obchody se sportovním vybavením atd.

Autor práce navrhuje uspořádání fotbalového turnaje pro děti – kategorie přípravy. Turnaj se uskuteční v letních měsících na fotbalovém stadionu v Losiné. Jelikož je hřiště ve správě oddílu TJ Sokol Losiná, nebude potřeba vynaložení žádných finančních prostředků na pronájem. Autor práce navrhuje finanční dotaci turnaje ze strany klubu ve výši 10 000 Kč. Za tuto částku se pořídí občerstvení pro hráče a realizační týmy, a hlavně ceny pro nejlepší mužstva a hráče turnaje, jako jsou například medaile, poháry a další věcné ceny. Klub od pořádání turnaje očekává nárůst zájmu mladých fotbalistů o kolektivní sporty a rozšíření své hráčské základny. Pořádání turnaje bude mít na starost výkonný výbor s trenéry přípravy.

Pro udržení současných členů by klub mohl zlepšit svou komunikaci s členy klubu a poskytovat pravidelné informace o tréninkových a zápasových aktivitách klubu například na sociálních sítích. V současné době používání obecního rozhlasu je již velmi zastaralé. Nabídnout výhody pro členy, jako je levnější využívání a pronájem areálu. Zorganizovat více společenských akcí pro členy klubu, které by posilovaly týmový duch a podporovaly vztahy mezi hráči.

Pro splnění tohoto strategického cíle navrhuje autor práce najít osobu, člena oddílu, která by se dobrovolně a bez finančního ohodnocení starala o správu sociálních sítí klubu. Jednalo by se o Facebook a Instagram. Na sociálních sítích by se členové mohli dozvědět o konaných sportovních či kulturních akcích v obci a o spoustě dalších zajímavostech ze světa sportu.

Dalším návrhem pro udržení současných členů klubu je pořádání společných večeří pro hráče a realizační tým po každém odehraném utkání losinského fotbalového mužstva. Fotbalisté mají 30 zápasů za rok. Každé společné večeře by se účastnilo přibližně 15 osob a konaly by se v restauraci Pod Lesem v areálu TJ. Jedna porce jídla vyjde na 70 Kč, takže by celková roční dotace těchto akcí činila 31 500 Kč. Pravidelné společné večeře pomůžou stmelit kolektiv, což je pro týmové sporty velice důležité.

Pro zlepšení tréninkových a zápasových podmínek by klub mohl investovat do moderního tréninkového a sportovního vybavení, které by pomohlo zlepšit kvalitu tréninků a zápasů. Zlepšit kvalitu hřiště a jiného sportovního zařízení, aby byly vhodné pro zápasy a tréninky. Zajistit, aby trenéři měli odpovídající kvalifikaci a zkušenosti, aby mohli poskytovat kvalitní tréninkové a zápasové podmínky pro hráče. Pro splnění tohoto strategického cíle již autor práce navrhl rozpočet projektu na modernizaci víceúčelového hřiště.

Pro zapojení do místní komunity by klub mohl spolupracovat s místními organizacemi a školami, aby propagoval sportovní aktivity a zvýšil povědomí o klubu v místní komunitě. Uspořádat společenské akce a turnaje, které by byly otevřené pro místní komunitu a přitáhly by pozornost. Vytvořit sociální média a aktualizovat webové stránky, které by umožnily klubu komunikovat s místní komunitou a poskytovaly informace o aktuálních aktivitách klubu.

Pro splnění tohoto cíle navrhuje autor uspořádání kulturní akce v obci Losiná, konkrétně hudebního koncertu. Výkonný výbor by měl pozvat kapelu, která by zahrála pro členy klubu a pro ostatní návštěvníky. Opět je to možnost, jak získat nové členy. Kapela by byla zaplácena z pokladny TJ a jednalo by se o částku 12 000 Kč. Autor práce navrhuje pozvání kapely Louis Cypher, která již v Losiné hrála a všichni účastníci akce byli s jejich vystoupením naprosto spokojeni. Koncert by se konal v areálu TJ, kde je podium uzpůsobené na tyto akce.

Pro zajištění finanční stability by klub mohl hledat sponzory a partnery, kteří by pomohli financovat aktivity klubu a zlepšit jeho tréninkové a zápasové podmínky. Uspořádat charitativní akce, které by pomohly získat finanční prostředky pro klub. Zlepšit své hospodaření a snížit náklady, například tím, že využije levnějších alternativ pro tréninkové a zápasové aktivity, optimalizuje své náklady na energie a další provozní náklady.

Pro splnění tohoto cíle navrhuje autor práce pořídit nové dresy pro fotbalové mužstvo mužů. Na nových dresech bude spousta nového prostoru pro případné reklamy sponzorů. Loga firem se dají umístit na hrud', na ramena či na kraťasy. Sada nových dresů se dá pořídit za 18 000 Kč, tuto částku by zaplatil oddíl. Poté by se dresy nechaly potisknout a sponzoři by za tuto službu zaplatili. Autor práce navrhuje cenu za umístění loga na hrud' na 20 000 Kč, poté 2x na rameno za 5 000 Kč, na zadek za 10 000 Kč a 2x zepředu na stehno za 5 000 Kč. Pokud se podaří obsadit všechna navržená místa, získá klub z potisku dresů 50 000 Kč. Po odečtení počáteční ceny dresů se jedná o zisk 32 000 Kč.

Dalším návrhem je kladení většího důrazu od výkonného výboru na každoroční výběr členských příspěvků. Jelikož jsou členské příspěvky největší položkou na straně příjmů oddílu, mělo by se na jejich výběru více dbát. Výkonný výbor by měl určit členy, kteří by za tento výběr byli zodpovědní. Dle klubové databáze zaplatí roční členské příspěvky v průměru 80 % členů oddílu, kromě období pandemie, kdy se sportovat nesmělo. V roce 2022 se podařilo vybrat na členských příspěvcích 361 149 Kč, což je pouze 80 % potenciální výše výběru. Pokud by se podařilo vybrat vše, výše členských příspěvků by vystoupala až na přibližně 450 000 Kč. Jedná se tedy o nevybraných přibližně 90 000 Kč každý rok.

Tyto návrhy by mohly pomoci TJ Sokol Losiná zlepšit svou současnou situaci.

Závěr

V diplomové práci byly v teoretické části představeny neziskové organizace, sport jako takový, sportovní kluby, financování a řízení sportovních neziskových organizací. Následně byl představen sportovní oddíl TJ Sokol Losiná. Dále byla provedena analýza hospodaření a finanční situace sportovního oddílu TJ Sokol Losiná a navrženy možnosti financování aktivit a projektů, které by vedly ke zlepšení jeho fungování a rozvoji. V rámci této analýzy byly podrobně prozkoumány příjmy a výdaje oddílu, byla provedena analýza absolutních, poměrových a rozdílových ukazatelů a výkazu Cash-flow.

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že sportovní oddíl je ekonomicky stabilní, ale existují oblasti, kde lze zlepšit hospodaření a optimalizovat náklady. Bylo také zjištěno, že vzhledem ke stále rostoucím nákladům na sportovní aktivity a projekty je nutné hledat nové zdroje financování, hlavně nové sponzory.

Dále byl zpracován podrobný rozpočet projektu modernizace multifunkčního hřiště. Cílem tohoto projektu bylo zmodernizovat sportovní zařízení ve vlastnictví obce Losiná za účelem zlepšení dostupnosti sportovních možností pro obyvatele, veřejnost a pořadatele sportovních událostí. Kromě specifikace jednotlivých plánů a vypracování logického rámce byl taktéž představen celkový plánovaný rozpočet, který aktuálně vychází na 3 805 750 Kč. Součástí projektu je detailně specifikován způsob jeho financování. V poslední části projektu je zpracován přehled zásadních rizik s jejich vlivem a s návrhem opatření, jak se s riziky vypořádat, nebo jim dokonce předejít.

Závěrem lze konstatovat, že prostřednictvím této diplomové práce byly sportovnímu oddílu TJ Sokol Losiná poskytnuty nástroje a doporučení pro zlepšení hospodaření a zajištění financování. Tyto návrhy mohou přispět ke zvýšení úspěšnosti a kvality sportovních aktivit klubu, což je klíčové pro celkový rozvoj a úspěch sportovního oddílu.

Seznam použitých zdrojů

- Bačuvčík Radim. (2011). Marketing neziskových organizací. VeRBuM.
- Boukal, P. (2009). Nestátní neziskové organizace: teorie a praxe. Oeconomica.
- Čáslavová, E. (2009). Management a marketing sportu. Olympia.
- Čáslavová, E. (2020). Management a marketing sportu 21. století. Ekopress.
- Dědina Jiří, & Cejthamr Václav. (2005). Management a organizační chování: Manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a Skupin, manažerské role a styly, Moc a Vliv v řízení organizací. Grada.
- Dvořáková, S. (2005). Sportovní marketing. Masarykova univerzita v Brně.
- Foret, M. (2011). Marketingová komunikace. Computer Press.
- Grünwald Rolf, & Holečková Jaroslava. (2007). Finanční analýza a plánování Podniku. Ekopress.
- Hartl, P., & Hartlová Helena. (2015). Psychologický slovník. Portál.
- Hobza, V., Rektořík, J. a kol. (2006). Základy ekonomie sportu. Ekopress.
- CHELLADURAI, P. (2006). Human Resource Management in sport and recreation. Human Kinetics.
- Kalouda, F. (2017). Finanční analýza a řízení podniku. Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o.
- Kislingerová Eva, & Hnilica Jiří. (2008). Finanční analýza: Krok Za Krokem. C.H. Beck.
- Knápková, A., Pavelková, D., Remeš, D., & Šteker, K. (2017). Finanční analýza – Komplexní průvodce s příklady (3. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing.
- Krechovská, M., Hejduková, P., & Hommerová, D. (2018). Řízení neziskových Organizací: Klíčové Oblasti Pro Jejich Udržitelnost. Grada Publishing.
- Novotný, J. a kol. (2006). Ekonomika sportu: vybrané kapitoly. Oeconomica.
- Nývltová Romana, & Marinič Pavel. (2010). Finanční řízení Podniku: Moderní metody a trendy. Grada.
- Rektořík Jaroslav. (2010). Organizace Neziskového Sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení. Ekopress.
- Růčková, P. (2021). Finanční analýza – metody, ukazatele a využití v praxi (7. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing.
- Scholleová, H. (2017). Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy (3. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing.
- Synek, M., Kopkáně Heřman, & Kubálková Markéta. (2009). Manažerské výpočty a ekonomická analýza. C.H. Beck.
- Topinka Jiří. (2007). Účetnictví tělovýchovných jednot a sportovních klubů. Olympia.

- Atlantis PC s.r.o. (2022). FinAnalysis. Dostupné 19. 4. 2023 z <https://www.finanalysis.cz/index.html>
- Deo, P. (2016). Evaluating a Cash Flow Statement. *International Journal of Business, Accounting & Finance*, 10(1), 22–42. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=118052110&lang=c&site=ehost-live>
- Dvořáková, M. (2009). Měření výkonnosti podniků. (Diplomová práce). Masarykova univerzita. Dostupné z <https://is.muni.cz/th/uv1d4/DP.pdf>
- FEBMAT (2022). FEBMAT. Dostupné 17. 4. 2023 z <https://www.febmat.com/>
- Holečková, J. (2009). Finanční analýza vlivu dluhu na rentabilitu a hodnotu podniku. *Český finanční a účetní časopis*, 4(3), 37–48. <https://cfuc.vse.cz/pdfs/cfu/2009/03/04.pdf>
- Mendelova univerzita v Brně (2021). Mendelova univerzita v Brně. Dostupné 17. 4. 2023 z <https://mendelu.cz/>
- Shala, B., Prebreza, A., & Ramosaj, B. (2021). Horizontal and Vertical Analysis of SAMSUNG Enterprise for the Years 2015-2016 and 2017-2018. *Journal of Economics and Management Sciences*, 4(1), 50–71, <https://doi.org/10.30560/jems.v4n1p50>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Ceník pronájmu prostor	32
Tabulka 2: Horizontální analýza výkazů zisku a ztrát (absolutní změna, v tis. Kč).....	35
Tabulka 3: Horizontální analýza rozvah (absolutní změna, v tis. Kč).....	37
Tabulka 4: Vertikální analýza výkazů zisku a ztrát	40
Tabulka 5: Vertikální analýza rozvah	41
Tabulka 6: Přehled o peněžních tocích (v tis. Kč).....	43
Tabulka 7: Analýza zadluženosti.....	44
Tabulka 8: Analýza likvidity	45
Tabulka 9: Analýza rentability	46
Tabulka 10: Analýza aktivity.....	47
Tabulka 11: Analýza čistého pracovního kapitálu (v tis. Kč).....	48
Tabulka 12: Logický rámec projektu.....	52
Tabulka 13: Kalkulace nákladů stavebních prací	54
Tabulka 14: Kalkulace nákladů technického vybavení	55
Tabulka 15: Celkový rozpočet.....	56
Tabulka 16: Rizika projektu	58

Seznam obrázků

Obrázek 1: Tabulkové ceny fotbalistů	33
Obrázek 2: Satelitní fotka před rekonstrukcí	50
Obrázek 3: 3D vizualizace	51
Obrázek 4: Plán moderního víceúčelového hřiště	51
Obrázek 5: Produktový list podloží	54

Seznam příloh

Příloha A: Přehled o peněžních tocích, 2020.....	72
Příloha B: Přehled o peněžních tocích, 2021	72
Příloha C: Přehled o peněžních tocích, 2022.....	73
Příloha D: Rozvaha, 2019.....	74
Příloha E: Rozvaha, 2020	75
Příloha F: Rozvaha, 2021	76
Příloha G: Rozvaha, 2022.....	77
Příloha H: Výkaz zisku a ztráty, 2019.....	78
Příloha I: Výkaz zisku a ztráty, 2020	79
Příloha J: Výkaz zisku a ztráty, 2021	80
Příloha K: Výkaz zisku a ztráty, 2022.....	81
Příloha L: Výsledovka, 2022.....	82

Příloha A: Přehled o peněžních tocích, 2020

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH

(pro podvojně účetnictví)

01.01.2021 - 31.12.2021

jednotky: 1000 Kč

IČO
18239251

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
TJ Sokol Losiná, z.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání, liší-li se od místa bydliště
**Losiná 11
Losiná
33204**

Označení	Text	Částka
P.	Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	440
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	-29
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	-29
A.2.	Změna potřeby pracovního kapitálu	-43
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti(+/-)	-32
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti(+/-)	-11
A.**	Čistý peněžní tok z provoz.č před zdaněním a mimoř.položkami	-72
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-72
F.	Čisté zvýšení, resp.snížení peněžních prostředků	-72
R.	Stav peněžních prostředků na konci období	368

Zdroj: TJ Sokol Losiná, 2023

Příloha B: Přehled o peněžních tocích, 2021

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH

(pro podvojně účetnictví)

01.01.2022 - 31.12.2022

jednotky: 1000 Kč

IČO
18239251

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
TJ Sokol Losiná, z.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání, liší-li se od místa bydliště
**Losiná 11
Losiná
33204**

Označení	Text	Částka
P.	Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	369
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	18
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	49
A.1.2.	Změna st.opr.pol.,rezerv a změna st.čas.rozliš.nákl.a výnosů	49
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	67
A.2.	Změna potřeby pracovního kapitálu	-18
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti(+/-)	-18
A.**	Čistý peněžní tok z provoz.č před zdaněním a mimoř.položkami	49
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	49
F.	Čisté zvýšení, resp.snížení peněžních prostředků	49
R.	Stav peněžních prostředků na konci období	418

Zdroj: TJ Sokol Losiná, 2023

Příloha C: Přehled o peněžních tocích, 2022

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH

(pro podvojné účetnictví)

01.01.2020 - 31.12.2020

jednotky: 1000 Kč

IČO

18239251

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
TJ Sokol Losiná, z.s.

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

Losiná 11

Losiná

33204

Označení	Text	Částka
P.	Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	304
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	82
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	1
A.1.2.	Změna st.opr.pol.,rezerv a změna st.čas.rozliš.nákl.a výnosů	1
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	83
A.2.	Změna potřeby pracovního kapitálu	53
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti(+/-)	29
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti(+/-)	24
A.**	Čistý peněžní tok z provoz.č před zdaněním a mimoř.položkami	136
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	136
F.	Čisté zvýšení, resp.snížení peněžních prostředků	136
R.	Stav peněžních prostředků na konci období	440

Zdroj: TJ Sokol Losiná, 2023

Příloha D: Rozvaha, 2019

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č.500/2002 Sb.

ROZVAHA
v plném rozsahu ke dni
31.12.2019
jednotky: 1000 Kč
IČO
18239251

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání, liší-li se od místa bydliště
Losiná 11
Losiná
33204

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	335		335	
C.	Oběžná aktiva	037	334		334	
C.II.	Pohledávky	046	30		30	
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	30		30	
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	1		1	
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061	29		29	
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	29		29	
C.IV.	Peněžní prostředky	071	304		304	
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	073	304		304	
D.	Časové rozlišení aktiv	074	1		1	
D.1.	Náklady příštích období	075	1		1	

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM	078	335	
A.	Vlastní kapitál	079	313	
A.I.	Základní kapitál	080	127	
A.I.1.	Základní kapitál	081	127	
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	095	185	
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	096	185	
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	098	1	
B. + C.	Cizí zdroje	100	22	
C.	Závazky	106	22	
C.II.	Krátkodobé závazky	122	22	
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	128	2	
C.II.8.	Závazky ostatní	132	20	
C.II.8.7.	Jiné závazky	139	20	

Sestaveno dne: 13.05.2020		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Ing.Čestmír Kašpar	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.	

Zdroj: TJ Sokol Losiná, 2023

Příloha E: Rozvaha, 2020

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č.500/2002 Sb.

ROZVAHA
v plném rozsahu ke dni
31.12.2020
jednotky: 1000 Kč
IČO
18239251

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání, liší-li se od místa bydliště
Losiná 11
Losiná
33204

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	441		441	335
C.	Oběžná aktiva	037	441		441	334
C.II.	Pohledávky	046	1		1	30
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	1		1	30
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	1		1	1
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061				29
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065				29
C.IV.	Peněžní prostředky	071	440		440	304
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	13		13	
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	073	427		427	304
D.	Časové rozlišení aktiv	074				1
D.1.	Náklady příštích období	075				1

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	078	441	335
A.	Vlastní kapitál	079	395	313
A.I.	Základní kapitál	080	127	127
A.I.1.	Základní kapitál	081	127	127
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	095	186	185
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	096	186	185
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	098	82	1
B. + C.	Cizí zdroje	100	46	22
C.	Závazky	106	46	22
C.II.	Krátkodobé závazky	122	46	22
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	128		2
C.II.8.	Závazky ostatní	132	46	20
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	137	11	
C.II.8.7.	Jiné závazky	139	35	20

Sestaveno dne: 02.03.2021		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Ing.Čestmír Kašpar	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.	

Zdroj: TJ Sokol Losiná, 2023

Příloha F: Rozvaha, 2021

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č.500/2002 Sb.

ROZVAHA
v plném rozsahu ke dni
31.12.2021
jednotky: 1000 Kč
IČO
18239251

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
TJ Sokol Losiná, z.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání, liší-li se od místa bydliště
Losiná 11
Losiná
33204

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	401		401	441
C.	Oběžná aktiva	037	401		401	441
C.II.	Pohledávky	046	33		33	1
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	33		33	1
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	1		1	1
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061	32		32	
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	32		32	
C.IV.	Peněžní prostředky	071	368		368	440
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	32		32	13
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	073	336		336	427

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM	078	401	441
A.	Vlastní kapitál	079	366	395
A.I.	Základní kapitál	080	127	127
A.I.1.	Základní kapitál	081	127	127
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	095	268	186
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	096	268	186
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	098	-29	82
B. + C.	Cizí zdroje	100	35	46
C.	Závazky	106	35	46
C.II.	Krátkodobé závazky	122	35	46
C.II.8.	Závazky ostatní	132	35	46
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	137		11
C.II.8.7.	Jiné závazky	139	35	35

Sestaveno dne: 26.04.2022		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Ing.Čestmír Kašpar	
Právní forma účetní jednotky zapsaný spolek	Předmět podnikání	Pozn.	

Zdroj: TJ Sokol Losiná, 2023

Příloha G: Rozvaha, 2022

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č.500/2002 Sb.

ROZVAHA
v plném rozsahu ke dni
31.12.2022
jednotky: 1000 Kč
IČO
18239251

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
TJ Sokol Losiná, z.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání, liší-li se od místa bydliště
Losiná 11
Losiná
33204

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	469		469	401
C.	Oběžná aktiva	037	469		469	401
C.II.	Pohledávky	046	50		50	33
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	50		50	33
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	1		1	1
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061	49		49	32
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	49		49	32
C.IV.	Peněžní prostředky	071	419		419	368
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	20		20	32
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	073	399		399	336

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM	078	469	401
A.	Vlastní kapitál	079	385	366
A.I.	Základní kapitál	080	127	127
A.I.1.	Základní kapitál	081	127	127
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	095	240	268
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	096	240	268
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	098	18	-29
B. + C.	Cizí zdroje	100	84	35
C.	Závazky	106	84	35
C.II.	Krátkodobé závazky	122	84	35
C.II.8.	Závazky ostatní	132	84	35
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	138	49	
C.II.8.7.	Jiné závazky	139	35	35

Sestaveno dne: 07.03.2023		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Ing.Čestmír Kašpar	
Právní forma účetní jednotky zapsaný spolek	Předmět podnikání	Pozn.	

Zdroj: TJ Sokol Losiná, 2023

Příloha H: Výkaz zisku a ztráty, 2019

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č.500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu ke dni

31.12.2019

jednotky: 1000 Kč

IČO

18239251

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

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

Losiná 11

Losiná

33204

Označení a	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY b	Číslo řádku c	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	001	265	
A.	Výkonová spotřeba	003	349	
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	005	273	
A.3.	Služby	006	76	
F.	Ostatní provozní náklady	024	4	
F.5.	Jiné provozní náklady	029	4	
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	030	-88	
VII.	Ostatní finanční výnosy	046	90	
K.	Ostatní finanční náklady	047	2	
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	048	88	
*	Čistý obrat za účetní období = I + II + III + IV + V + VI + VII	056	355	

Sestaveno dne: 13.05.2020		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Ing.Čestmír Kašpar	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.	

Zdroj: TJ Sokol Losiná, 2023

Příloha I: Výkaz zisku a ztráty, 2020

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č.500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

v plném rozsahu ke dni

31.12.2020

jednotky: 1000 Kč

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

IČO

18239251

Losiná 11

Losiná

33204

Označení a	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY b	Číslo řádku c	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	001	316	265
A.	Výkonová spotřeba	003	387	349
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	005	253	273
A.3.	Služby	006	134	76
D.	Osobní náklady	009	70	
D.1.	Mzdové náklady	010	70	
III.	Ostatní provozní výnosy	020	1	
III.3.	Jiné provozní výnosy	023	1	
F.	Ostatní provozní náklady	024	9	4
F.3.	Daně a poplatky	027	1	
F.5.	Jiné provozní náklady	029	8	4
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	030	-149	-88
VII.	Ostatní finanční výnosy	046	231	90
K.	Ostatní finanční náklady	047	1	2
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	048	230	88
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	049	81	
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	053	81	
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	055	81	
*	Čistý obrát za účetní období = I + II + III + IV + V + VI + VII	056	548	355

Sestaveno dne: 02.03.2021		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Ing.Čestmír Kašpar
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.

Zdroj: TJ Sokol Losiná, 2023

Příloha J: Výkaz zisku a ztráty, 2021

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č.500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu ke dni

31.12.2021

jednotky: 1000 Kč

IČO

18239251

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
TJ Sokol Losiná, z.s.

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

Losiná 11

Losiná

33204

Označení a	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY b	Číslo řádku c	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	001	315	316
A.	Výkonová spotřeba	003	464	387
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	005	353	253
A.3.	Služby	006	111	134
D.	Osobní náklady	009	52	70
D.1.	Mzdové náklady	010	52	70
III.	Ostatní provozní výnosy	020		1
III.3.	Jiné provozní výnosy	023		1
F.	Ostatní provozní náklady	024	6	9
F.3.	Daně a poplatky	027		1
F.5.	Jiné provozní náklady	029	6	8
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	030	-207	-149
VII.	Ostatní finanční výnosy	046	178	231
K.	Ostatní finanční náklady	047	1	1
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	048	177	230
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	049	-30	81
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	053	-30	81
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	055	-30	81
*	Čistý obrát za účetní období = I + II + III + IV + V + VI + VII	056	493	548

Sestaveno dne: 26.04.2022		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Ing.Čestmír Kašpar
Právní forma účetní jednotky zapsaný spolek	Předmět podnikání	Pozn.

Zdroj: TJ Sokol Losiná, 2023

Příloha K: Výkaz zisku a ztráty, 2022

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č.500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu ke dni

31.12.2022

jednotky: 1000 Kč

IČO

18239251

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
TJ Sokol Losiná, z.s.

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

Losiná 11

Losiná

33204

Označení a	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY b	Číslo řádku c	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	001	450	315
A.	Výkonová spotřeba	003	627	464
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	005	414	353
A.3.	Služby	006	213	111
D.	Osobní náklady	009	67	52
D.1.	Mzdové náklady	010	67	52
F.	Ostatní provozní náklady	024	3	6
F.5.	Jiné provozní náklady	029	3	6
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	030	-247	-207
VII.	Ostatní finanční výnosy	046	266	178
K.	Ostatní finanční náklady	047		1
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	048	266	177
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	049	19	-30
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	053	19	-30
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	055	19	-30
*	Čistý obrát za účetní období = I + II + III + IV + V + VI + VII	056	716	493

Sestaveno dne: 07.03.2023		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Ing.Čestmír Kašpar	
Právní forma účetní jednotky zapsaný spolek	Předmět podnikání	Pozn.	

Zdroj: TJ Sokol Losiná, 2023

Příloha L: Výsledovka, 2022

Výsledovka		Tisk všech záznamů			
Firma: TJ Sokol Losiná, z.s.		Dne: 10.02.2023		Strana 1	
Za období: 01.01.2022 - 31.12.2022					
SU	AU	Název účtu	Počáteční stav	Obrat za období	Konečný stav
Náklady					
501	004	hřiště+ sportovní vybavení	0,00	142 545,30	142 545,30
501		Spotřeba materiálu	0,00	142 545,30	142 545,30
502	001	voda	0,00	11 966,00	11 966,00
502	002	plyn	0,00	92 053,50	92 053,50
502	003	El.energie	0,00	117 492,86	117 492,86
502		Spotřeba energie	0,00	221 512,36	221 512,36
518	001	příhláška do člena fačr	0,00	18 205,00	18 205,00
518	002	služby-ostatní	0,00	7 108,00	7 108,00
518	003	účetnictví	0,00	4 000,00	4 000,00
518	005	Pronájem ledová plocha	0,00	48 959,50	48 959,50
518	011	fačr - organizace soutěže	0,00	5 001,00	5 001,00
518	012	soustředění	0,00	36 900,00	36 900,00
518	013	přestup	0,00	61 000,00	61 000,00
518	014	rozhodčí	0,00	18 425,00	18 425,00
518	015	osa	0,00	13 406,80	13 406,80
518		Ostatní služby	0,00	213 005,30	213 005,30
521		Mzdové náklady	0,00	67 011,00	67 011,00
548		Ostatní provozní náklady	0,00	3 225,00	3 225,00
568		Ostatní finanční náklady	0,00	297,00	297,00
Náklady celkem			0,00	647 595,96	647 595,96
Výnosy					
602	001	Pronájem+reklama	0,00	36 500,00	36 500,00
602	002	členské příspěvky	0,00	361 149,00	361 149,00
602	003	pronájem sálu,hospoda	0,00	21 431,00	21 431,00
602	004	přestup	0,00	22 500,00	22 500,00
602	006	Ostatní	0,00	1 000,00	1 000,00
602	007	Vstupné	0,00	7 405,00	7 405,00
602		Tržby z prodeje služeb	0,00	449 985,00	449 985,00
668	001	Dotace Obec Losiná	0,00	70 000,00	70 000,00
668	009	Dotace -PU22-00119NSA-0119/2022/F	0,00	63 600,00	63 600,00
668	010	Dotace -MK22-00147 NSA-MK22-0014	0,00	124 470,00	124 470,00
668	011	Dotace -ČSU	0,00	8 000,00	8 000,00
668		Ostatní finanční výnosy	0,00	266 070,00	266 070,00
Výnosy celkem			0,00	716 055,00	716 055,00
Počet záznamů: 31					
			Náklady:	647 595,96	647 595,96
			Výnosy:	716 055,00	716 055,00
			ZISK (-ztráta):	68 459,04	68 459,04
RENTABILITA (zisk/náklady):				10,57 %	10,57 %

Zdroj: TJ Sokol Losiná, 2023

Abstrakt

Hrach, T. (2023). *Hospodaření a možnosti financování aktivit a projektů konkrétního sportovního klubu* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: Sportovní klub, ekonomická analýza, rozpočet projektu, finance

Diplomová práce se zabývá hospodařením a možnostmi financování aktivit a projektů sportovního oddílu TJ Sokol Losiná. První kapitola je zaměřená na teoretická východiska, přičemž se práce zabývá především problematikou neziskových organizací, otázkou sportu, sportovních klubů a právním rámcem upravujícím sportovní neziskové organizace. Druhá kapitola se zabývá financováním a řízením sportovních neziskových organizací z teoretického hlediska. Třetí kapitola obsahuje ekonomickou analýzu oddílu TJ Sokol Losiná. Tato analýza zahrnuje představení společnosti, shrnutí hlavních příjmů a výdajů, analýzu absolutních, poměrových a rozdílových ukazatelů a analýzu Cash-flow. Ve čtvrté kapitole je zpracován rozpočet projektu modernizace multifunkčního sportovního hřiště. Poslední kapitola se zabývá vyhodnocením provedené ekonomické analýzy a stanovením konkrétních doporučení pro zlepšení stávající situace oddílu TJ Sokol Losiná. V závěru je provedeno shrnutí obsahu diplomové práce.

Abstract

Hrach, T. (2023). *Management and possibilities of financing the activities and projects of a specific sports club* (Master's Thesis), University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: Sports club, economic analysis, project budget, finance

The diploma thesis deals with the management and possibilities of financing the activities and projects of the TJ Sokol Losiná sports department. The first chapter is focused on theoretical starting points, while the thesis deals primarily with the issue of non-profit organizations, the issue of sports, sports clubs and the legal framework governing sports non-profit organizations. The second chapter deals with the financing and management of sports non-profit organizations from a theoretical point of view. The third chapter contains an economic analysis of the TJ Sokol Losiná section. This analysis includes company introduction, summary of main income and outcome, analysis of absolute, ratio and difference indicators and Cash-flow analysis. In the fourth chapter, the budget of the project to modernize the multi-functional sports field is elaborated. The last chapter deals with the evaluation of the performed economic analysis and the determination of specific recommendations for improving the current situation of the TJ Sokol Losiná section. At the end, a summary of the content of the thesis is made.