

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomiky**



**Bakalářská práce**

**Ekonomika neziskové organizace TJ Orion Praha, z.s.**

**Barbora Malinová**

**© 2024 ČZU v Praze**



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Barbora Malinová

Ekonomika a management

Název práce

**Ekonomika neziskové organizace TJ Orion Praha, z.s.**

Název anglicky

**Economy of nonprofit organization TJ Orion Praha, z.s.**

---

### Cíle práce

Cílem práce je na základě analýzy neziskové organizace TJ Orion Praha, z.s. za roky 2018-2022 vymezit závěry, návrhy a doporučení pro další stabilizaci a rozvoj organizace, včetně zdrojů financování neziskové organizace.

### Metodika

1. vymezení teoretických přístupů pro hodnocení ekonomiky neziskových organizací
2. základní charakteristika analyzovaného subjektu
3. výpočty poměrových ukazatelů, hodnotících finanční situaci neziskové organizace
4. vymezení závěrů, návrhů a doporučení.

V teoretické části bude využita metoda studia primárních dokumentů – literární rešerše bude vytvořena z odborných knih (s ISBN) a z odborných časopisů (s ISSN).

V aplikační části bude využita metoda finanční analýzy pro neziskové organizace. Data budou zpracována v programu Excel v časových řadách v tabulkách a v grafech.

## **Doporučený rozsah práce**

30-50 stran textu

## **Klíčová slova**

nezisková organizace, TJ Orion Praha, z.s., účetní výkazy, finanční analýza

---

## **Doporučené zdroje informací**

BOUKAL, Petr. Nestátní neziskové organizace: teorie a praxe. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9.

BOUKAL, Petr, VÁVROVÁ, Hana, NOVOTNÝ, Jiří. Ekonomika a financování neziskových organizací. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1293-8.

MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně. 12. vyd. Olomouc: ANAG, 2013. ISBN 978-80-7263-825-3.

PELIKÁNOVÁ, Anna. Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978 – 80- 247 – 5699 -8.

REKTOŘÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 3. aktualizované vydání. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.

---

## **Předběžný termín obhajoby**

2023/24 LS – PEF

## **Vedoucí práce**

Ing. Helena Řezbová, Ph.D.

## **Garantující pracoviště**

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 4. 9. 2023

**prof. Ing. Lukáš Čechura, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 12. 03. 2024

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Ekonomika neziskové organizace TJ Orion Praha z.s." jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 3 2024

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Heleně Řezbové, Ph.D., za její vedení, cenné rady, konzultace a zejména za čas, který věnovala mně a mé práci. Dále bych ráda poděkovala neziskové organizaci TJ Orion Praha z.s. za poskytnuté informace a především panu Janu Šmelhausovy, předsedovy spolku, za jeho vstřícné konzultace.

# **Ekonomika neziskové organizace TJ Orion Praha, z.s.**

## **Abstrakt**

Cílem této bakalářské práce je vyhodnotit ekonomickou situaci spolku TJ Orion Praha na základě vypracované finanční analýzy za roky 2018-2022. Výsledky analýzy následně interpretovat do návrhů pro lepší stabilizaci a rozvoj spolku. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části jsou vymezeny pojmy neziskové organizace, způsoby jejího založení, účetnictví organizace a objasnění funkcí fundraisera. Dále práce uvádí charakterizaci způsobů financování neziskových organizací a pokračuje k metodám měření výkonosti organizace.

Praktická část navazuje na předchozí teoretickou část. Zpočátku je charakterizován vybraný spolek a jeho charakteristika a historie. V další sekci navazuje na výkaz zisku a ztrát, kde zkoumá jednotlivé položky a rozebírá jejich význam v souladu s charakteristikou organizace. Následně se práce věnuje výpočtům. Tyto výpočty zkoumá z hlediska daných ukazatelů finanční analýzy. V závislosti na odbornou literaturu kontroluje výsledky ukazatelů a porovnává je s doporučenými hodnotami a následně výsledky interpretuje.

V závěru práce shrnuje jednotlivé ukazatele a věnuje se následně predikci a návrhům do budoucna. Tyto návrhy mají za cíl zlepšit aktuální hospodaření společnosti a zajistit její udržitelnost a růst.

**Klíčová slova:** nezisková organizace, TJ Orion Praha, z.s., účetní výkazy, finanční analýza

# **Economy of nonprofit organization TJ Orion Praha, z.s.**

## **Abstract**

The theme of this bachelor's thesis is to evaluate the economic situation of the TJ Orion Praha association based on the developed financial analysis for years 2018-2022. The result of the analysis are subsequently interpreted into proposals for better stabilization and development of the association. The work is divided into a theoretical part and practical part.

The theoretical part defines the concepts of non-profit organizations, methods furthermore investigating techniques of establishing the organizations, accounting organization and explaining the function of fundraiser. Furthermore, the thesis presents a characterization of the financing methods of non-profit organizations and proceeds to methods of measuring organizational performance.

The practical part builds upon the previous theoretical section. Primary, it focus on introducing chosen organization as well as its characteristics and history. In the following section, section it explore the statements of profit along with loss, where it focus on individual columns, and it dissect their specific meaning in accordance with the characteristics of the organization. Subsequently it follow individual calculations. These calculations are researched based on given indicators of the financial analytics. Depending on professional literature, it verifies the results of the indicators and compares them with recommended values, followed by interpreting the results.

In the conclusion, the thesis summarizes the individual indicators and addresses subsequent predictions and future proposals. These proposals aim to improve the company's current management and ensure its sustainability and growth.

**Keywords:** nonprofit organization, TJ Orion Praha, z.s., financial statements, financial analysis



# Obsah

<b>Česká zemědělská univerzita v Praze.....</b>	<b>1</b>
<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika.....	11
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Členění hospodaření dle způsobu financování .....	13
3.1.1 Neziskový (netržní) sektor .....	14
3.1.2 Právní vymezení neziskových sektorů .....	14
3.2 Založení nestátní neziskové organizace .....	15
3.3 Financování nestátní neziskové organizace .....	16
3.3.1 Druhy financování.....	16
3.4 Fundraising .....	19
3.4.1 Osoba fundraisera .....	20
3.5 Účetnictví .....	20
3.5.1 Jednoduché účetnictví .....	21
3.5.2 Podvojně účetnictví (účetnictví) .....	22
3.6 Měření výkonnosti neziskových organizací .....	23
3.6.1 Ukazatele finanční analýzy .....	24
3.6.2 Autarkie.....	25
3.6.3 Ukazatele likvidity .....	25
3.6.4 Ukazatele rentability .....	26
3.6.5 Ukazatele produktivity .....	28
3.6.6 Ukazatele aktivity .....	28
3.6.7 Ukazatele zadluženosti.....	29
3.6.8 Ukazatel finanční samostatnosti.....	29
3.7 Dobrovolnictví.....	30
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>31</b>
4.1 Základní charakteristika oddílu TJ Orion Praha.....	31
4.1.1 Historie oddílu TJ Orion Praha .....	32
4.1.2 Organizace spolku.....	32
4.1.3 Jezdecký oddíl.....	33
4.1.4 Volejbalový oddíl.....	36
4.1.5 Oddíl stolního tenisu .....	37
4.2 Přehled hospodaření spolku.....	38

4.2.1	Přehled celkových výnosů spolku.....	38
4.2.2	Přehled celkových výdajů spolku .....	46
4.2.3	Srovnání výše příjmů a nákladů.....	53
4.3	Horizontální analýza aktiv a pasiv .....	54
4.4	Horizontální analýza nákladů a výnosů .....	57
4.5	Analýza dílčích ukazatelů .....	61
4.5.1	Autarkie na bázi výnosů a nákladů .....	61
4.5.2	Ukazatele likvidity .....	62
4.5.3	Ukazatel aktivity .....	64
4.5.4	Ukazatele zadluženosti .....	65
4.5.5	Ukazatel finanční samostatnosti .....	66
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>68</b>
<b>6</b>	<b>Závěr a doporučení .....</b>	<b>71</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>76</b>
	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....</b>	<b>80</b>
7.1	Seznam obrázků .....	80
7.2	Seznam tabulek .....	80
7.3	Seznam grafů.....	81
7.4	Seznam použitých zkratk.....	81
7.5	Seznam příloh.....	81
	<b>Přílohy .....</b>	<b>82</b>

# 1 Úvod

Každá vyspělá země má své národní hospodářství, jiné to není ani u České republiky a každé takové hospodářství se dělí na dva sektory. Ziskový sektor není tak závislý na svém poslání a cíli, nýbrž jeho hlavním úkolem je zisk. U neziskového sektoru je toto přímo naopak, jejich hlavní cíl není zisk, ale jejich poslání. U společností, které se zařazují pod neziskový sektor tedy často nalezneme, že jejich hlavní oblasti, kde se pohybují mají veřejný prospěch a snaží se zkvalitnit a zjednodušit život obyvatel. Samozřejmě i neziskový sektor musí hospodařit a být financován, není tedy výjimkou, že i takové společnosti se stanou ziskové. Svůj zisk tyto společnosti nesmí rozdělovat mezi své vlastníky, jako u ziskového sektoru, ale musí zisk použít ve prospěch organizace.

Hospodaření s financemi v neziskovém sektoru je naprosto klíčové, pro budoucnost organizace a její zachování. Setkáme se s případy, kdy společnosti provozují různé vedlejší činnosti za účelem tvorby dalších finančních prostředků. Jak jsem již bylo zmíněno, tak tento zisk může organizace použít pouze pro její účely. Většina neziskových organizací je v dnešní době závislá na pomoci státu ve formě dotací, avšak by daný spolek neměl být plně závislý na státním rozpočtu. Organizace by měla být schopna hradit alespoň část svých výdajů v rámci svých tržeb či jiných neveřejných zdrojů

V rámci své práce jsem si vybrala spolek TJ Orion Praha. Tuto organizaci jsem si zvolila, jelikož jsem již 7 let její členkou a věřím, že má finanční analýza bude spolku ku prospěchu. Spolek je rozdělen do více klubů, a to na klub jezdecký, volejbalový a pingpongový. Mezi jeho hlavní náplní je poskytování sportovní činnosti soutěžní i nesoutěžní, snaha o posílení povědomí sportu a zdraví, zvýšení dostupnosti sportů a nárůst aktivity u dětí a mladistvých.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem práce je na základě analýzy neziskové organizace TJ Orion Praha, z.s. za roky 2018-2022 vymezit závěry, návrhy a doporučení pro další stabilizaci a rozvoj organizace, včetně zdrojů financování neziskové organizace.

### **2.2 Metodika**

Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická vychází převážně z odborných textů a literatury a praktická část je má vlastní práce.

V teoretické části jsou vymezeny pojmy neziskové organizace, možnosti jejího založení a druhy financování. Dále se věnuje charakteristice účetnictví a účetních výkazů, které jsou poté použity k vypočítání finanční analýzy. Zbytek teoretické části se zabývá metodikou měření výkonosti organizace na základě jednotlivých ukazatelů a zjišťuje, jaké jsou doporučené hodnoty pro neziskové organizace.

V praktické části je charakterizován spolek TJ Orion Praha. Práce se věnuje jeho charakteristice, struktuře a historii. Dále se zabývá specifikací daných nákladů a výnosů spolku, objasňuje jejich účel a kontroluje hodnoty. Následně se věnuje finanční analýze, kde čerpá z účetních výkazu, výročních zpráv a detaily rozebírá v komunikaci s předsedou TJ Orion Praha a dalších členů výboru.

Finanční ukazatele, které bylo možno na vybraný spolek vypočítat, jsou zpracovány v tabulkách vytvořených v programu Microsoft Excel, včetně příslušných grafů, které slouží pro lepší přehled vypočítaných hodnot a jejich interpretaci.

V závěru uvádí výsledek finanční analýzy, kde hodnotí dosavadní hospodaření spolku. Dále předkládá návrhy pro zlepšení finanční situace spolku a konkrétní varianty dalšího financování. Navrhované řešení by spolku mělo zajistit další možnosti financování, zlepšení stability spolku do budoucna a plán růstu.

Tabulka 1 - Seznam vzorců využitých při finanční analýze

Ukazatel	Obecný vzorec	Doporučené hodnoty	Autor
Autarkie (výnosy x náklady)	$\frac{\text{Výnosy z hlavní činnosti}}{\text{Náklady z hlavní činnosti}} \times 100$	100 %	(Krechovská, 2018)
Autarkie (příjmy x výdaje)	$\frac{\text{Příjmy}}{\text{Výdaje}} \times 100$	100 %	(Krechovská, 2018)
Běžná likvidita	$\frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$	1,5-2	(Petřík, 2009)
Pohotová likvidita	$\frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$	1-1,5	(Růčková, 2019)
Okamžitá likvidita	$\frac{\text{Pohotovostní platební prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$	0,6-1,1	(Růčková, 2019)
Rentabilita tržeb	$\frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}}$		(Knápková, 2017)
Rentabilita aktiv	$\frac{\text{EBIT (zisk} - \text{úroky a daně)}}{\text{Aktiva}}$		(Knápková, 2017)
Rentabilita vlastního kapitálu	$\frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$		(Knápková, 2017)
Rentabilita nákladů	$1 - \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$	Minimalizace hodnot	(Růčková, 2019)
Ukazatel produktivity	$\frac{\text{Přidaná hodnota}}{\text{Průměrný počet pracovníků}}$	Maximalizace hodnot	(Krechovská, 2018; Scholleová, 2017)
Obrat kapitálu	$\frac{\text{Výnosy celkem}}{\text{Pasiva celkem}}$	Maximalizace hodnot	(Krechovská, 2018)
Rychlost obratu zásob	$\frac{\text{Tržby}}{\text{Průměrná hodnota zásob}}$	Minimalizace hodnot	(Růčková, 2019)
Ukazatel věřitelského rizika	$\frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}}$	30-60 %	(Knápková, 2017; Petřík, 2009)
Úrokové krytí	$\frac{\text{Cash flow z provozní činnosti}}{\text{Nákladové úroky}}$	5	(Knápková, 2017)
Ukazatel finanční samostatnosti	$\frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$		(Petřík, 2009)

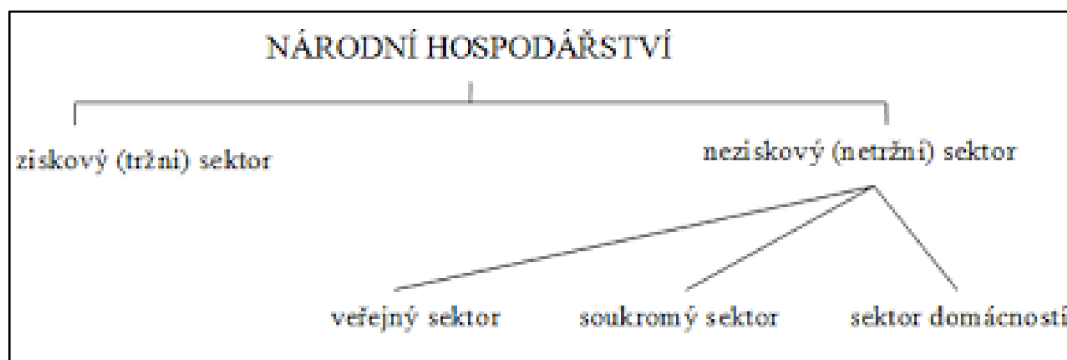
**Zdroj:** vlastní zpracování na základě literární rešerše

### 3 Teoretická východiska

#### 3.1 Členění hospodaření dle způsobu financování

Z pohledu financování je možné národní hospodářství členit na ziskový (tržní) sektor a neziskový (netržní) sektor. Neziskový sektor lze rozdělit na veřejný sektor, soukromý sektor a sektor domácností. **Ziskový (tržní) sektor** má jako hlavní cíl zisk, financován je z prostředků získaných subjekty ziskového sektoru. **Neziskový (netržní) sektor** na rozdíl od ziskového sektoru není jeho hlavním cílem zisk, avšak pouze přímé dosažení užítku, který má zpravidla podobu veřejné služby. Organizace se financuje formou tak zvaných přerozdělovacích procesů (Boukal, 2009). Toto opatření má za důsledek, že zisk organizace si členi nesmí podílově vyplácet (Vít, 2015).

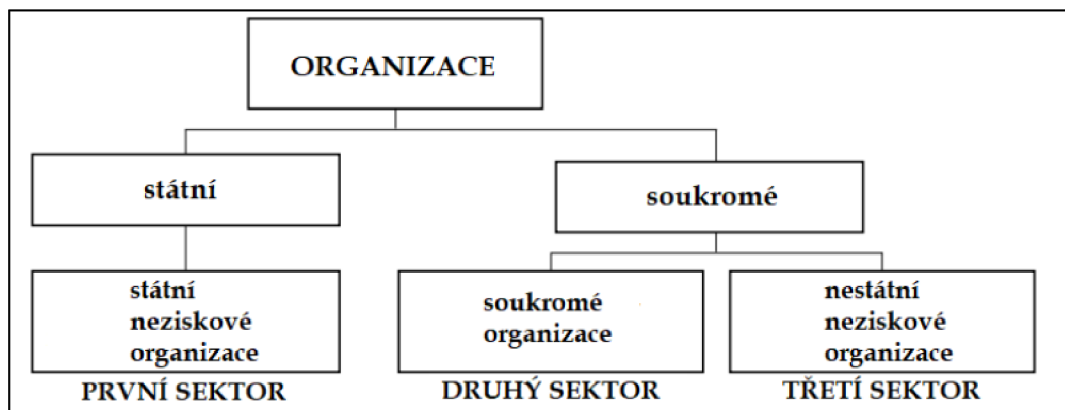
Obrázek 1- Členění národního hospodaření dle principu financování



**Zdroj:** Strecková, 1998

Další druh členění národního hospodaření uvádí Vaceková a Svidroňová (2012), ve kterém rozděluje organizace na státní a soukromé. Státní se dále člení na státní neziskové organizace a soukromé na soukromé organizace a nestátní neziskové organizace (viz. Obrázek 2). Nestátními neziskovými organizacemi se později práce zabývá více dopodrobna.

Obrázek 2- Členění národního hospodaření



Zdroj: Svidronová a Vaceková, 2012

### 3.1.1 Neziskový (netržní) sektor

**Neziskový veřejný sektor** hlavním znakem je financování z veřejných financí, řízení a spravování veřejnou správou, veřejná kontrola a rozhodování veřejnou volbou. Hlavní cíl je poskytnutí určité veřejné služby.

**Neziskový soukromý sektor** na rozdíl od veřejného sektoru je soukromý sektor z hlavní části financován ze soukromých financí, soukromými osobami bez očekávání finančně vyjádřeného zisku. Hlavním cílem soukromého sektoru je přímý užitek.

**Sektor domácností** má významnou roli pro koloběh finančních toků (Rektořík a kolektiv, 2010).

Cíl neziskových organizací má veřejně prospěšný charakter. Nezáleží tedy na tom, zda se jedná pouze o zkvalitnění života jednoho konkrétního jedince či změnu celé společnosti. Neziskový sektor hraje ve společnosti nezbytnou roli. Obhospodařuje sektory, kde se neangažuje stát ani podnikatelé. Tímto zabezpečuje demokratický vývoj společnosti. (Pokud by k moci nastoupil totalitní režim, tak se bude snažit zrušit všechny organizace, nad kterými nemá kontrolu), podporuje iniciativu občanů a dalších.

### 3.1.2 Právní vymezení neziskových sektorů

Z právního hlediska se nestátní neziskový sektor definuje jako právnická osoba (zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník), jehož hlavním cílem je poskytování prospěšných služeb například v oblastech ochrany životního prostředí, vzdělávání, péče o volný čas, výchovy, humanitární, charitativní a sociální péče, ochrany zvířat, ochrany památek apod. (Boukal, 2009).

## 3.2 Založení nestátní neziskové organizace

Nejčastěji použité právní formy pro nestátní neziskové organizace jsou: zapsaný spolek, ústav, nadace, nadační fond.

**Zapsaný spolek** dříve známý jako občanské sdružení má podmínku účasti alespoň 3 členů, ručící za jeho dluhy. K založení spolku není potřeba základní kapitál, spolek vzniká zapsáním do spolkového rejstříku. Od roku 2017 každý zapsaný spolek musí obsahovat v názvu „spolek“, „zapsaný spolek“ nebo zkratku z.s.. Jako hlavním cílem musí být uspokojování a ochrana stanovených zájmů, avšak je možné vést vedlejší hospodářskou činnost, která nesouvisí se stanoveným cílem a přináší mu finanční užitek. Výtěžek z činnosti je třeba použít jakožto financování daného spolku (Lukešová, 2022)<sup>1</sup>.

Spolek nemusí být prospěšný pro širokou veřejnost, jeho cílem může být pouze uspokojování potřeb jeho členů (Krechovská, 2018).

I přes splnění všech stanovených podmínek se ministerstvo může rozhodnout o zamítnutí registrace. Nejčastějšími důvody k zamítnutí jsou: jedná-li se o politickou stranu, výdělečnou společnost, profesní komoru nebo církev předstírající sami sebe za zapsaný spolek. Další důvody mohou být, jedná-li se o nedovolené sdružení, které je zaměřené na omezování lidských práv, dále ozbrojené sdružení a extrémistické spolky.

Poté, co je spolku registrace povolena je potřeba svolat členskou schůzi, na které je nutné určit zakládajícího člena, označit všechny aktuální členy a popřípadě rozhodnout o členech budoucích. Dále je nutné přejít k volbě předsedy občanského sdružení, kterého může zvolit členská schůze, popřípadě lze předsedu zvolit jiným orgánem (například výborem), ten by toto rozhodnutí měl provést bez větších odkladů. O každé schůzi je také potřeba vést pečlivý zápis s tématy, která se na schůzi probírala.

Jestliže chce mít spolek svůj majetek a příjmy je nutné, aby si vedl svoje účetnictví, musí podávat daňové přiznání a je důrazně doporučováno, aby byl spolek registrovaný na finančním úřadě jakožto plátce daně (Boukal, 2009).

**Ústav** musí mít ve svém názvu „zapsaný ústav“ nebo zkratku z.ú. Od roku 2015 se u zakládání Ústavu nevybírání žádný registrační poplatek. Nejčastěji se zakládají vědecké, vzdělávací, výzkumné a kulturní ústavy.

**Nadace** musí splnit podmínku založení, což je vklad do základního kapitálu ve výši 500 000 Kč. Dále je nutné, aby nadace založila tzv. Nadační listinu. Za předpokladu, že

---

<sup>1</sup>Celý URL odkaz: <https://blog.fakturaonline.cz/articles/zalozeni-neziskove-organizace/>



nadaci zakládá pouze jeden zakladatel, je nutné, aby Nadační listina byla zpracována formou notářského zápisu. Jestliže je zakladatelů více, pak je nadační listina zpracována formou smlouvy. V názvu společnosti je potřeba zakomponovat slovo Nadace. Cílem jakékoli nadace musí být obecně prospěšný zisk a je přímo zakázáno, aby cíl nadace byl zisk, popřípadě podpora politické strany (Lukešová, 2022).

**Nadační fond** nemá podmínku založení ve formě základního kapitálu. Fond vzniká pouze na základě Nadační listiny a je povinné, aby ve svém názvu obsahoval „nadační fond“.

Hlavní cíl nadačního fondu musí být stejný, jako u nadace. Jedná se tedy o obecně prospěšný zisk a nesmí se jednat o zisk. Obecně platí, že nadační fondy vznikají častěji než nadace. Tento jev je způsoben podmínkou nashromáždění potřebného kapitálu k založení nadace (Vít, 2015; Krechovská, 2018).

### 3.3 **Financování nestátní neziskové organizace**

K plnění cílů nestátní neziskové organizace je zapotřebí finančních prostředků, proto jedním z velmi důležitých úkolů je dlouhodobé zajištění těchto zdrojů, v optimálním případě k trvalému zajištění finančních prostředků. Vytvoření strategie spočívá k obracení na subjekty, který sice nejsou příjemci služeb neziskové organizace, ale chtějí se podílet na jejím poslání (Boukal, Vávrová a kolektiv, 2007).

#### 3.3.1 **Druhy financování**

Financování nestátních neziskových organizací má více podob. Většinou jde o kombinaci zdrojů jako je veřejné financování, financování z neveřejných zdrojů a samofinancování.

#### **Veřejné financování**

Zaštiťují instituce státní správy a samosprávy. Státní správa může spolkům poskytnout dotace, zdroje související se zadáním veřejné zakázky, zdroje vyplývající ze smluv o poskytování služeb, zdroje poskytované na základě zákona (platí hlavně pro církevní organizace, veřejných a soukromých škol a politických stran). Mezi hlavní oblasti, na které je možné získat dotace od státní správy jsou například: poskytování sociálních služeb, ochrana a podpora zdravý, ochrana životního prostředí, vzdělání, rozvoj lidských zdrojů a mnoho dalších.

## **Financování z neveřejných zdrojů**

Poskytují individuální dárci (může se jednat o tuzemský i zahraniční), firemní dárci nebo tuzemské či zahraniční nadace (Boukal, Vávrová a kolektiv, 2007).

**Individuální dárci** jsou důležitou součástí nestátních neziskových organizací, bez kterých by byl finanční chod organizace mnohem náročnější. Organizace se musí průběžně angažovat v oslovování veřejnosti a snažit se, aby se z ní stala tzv. „sympatizující veřejnost“. Co se týče databáze jmen, je nutné, aby organizace postupovala v souladu se zákonem o ochraně osobních dat 177/2001 Sb. (Boukal, 2009).

**Oslovení dárců** je podstatným krokem k získání financí z neveřejných zdrojů, prvotně se oslovuje široká veřejnost ať už vnější formou (letáky, noviny, časopisy, výroční zprávy a mnoho dalších) či přímou formou oslovení (osobní dopis). Pokud dárci kladně reagovali na první krok oslovení, měl by se spolek pokusit z jednorázových dárců, vytvořit dárci pravidelné. Pro získání dárců je důležité, aby měl spolek průhlednou ekonomiku. Jakékoliv nepřesnosti mohou dárci odradit (Boukal, Vávrová a kolektiv, 2007).

## **Samofinancování**

Samofinancování se v posledních letech stává stále významnější pro nestátní neziskové organizace. Jedná se o vlastní činnost (podnikání) organizace. Tato forma vychází z předpokladu, že společnost vede podnikatelskou činnost a nesoustředí se pouze na realizaci svého cíle. Výhoda takového financování je, že si je subjekt schopen sám zajistit finanční příjem a prostředky pro realizaci svého cíle. Celý systém je díky tomu propojen a společnost je schopna pomoci svému hospodářství. (Krechovská, 2018). Rozdíly mezi podnikatelskou organizací a nestátní neziskové organizace jsou názorně ukázány v tabulce (Boukal, 2009).

Tabulka 2- Srovnání podnikatelské organizace s nestátní neziskovou organizací

	<b>Podnikatelská organizace</b>	<b>Nestátní nezisková organizace</b>
<b>Priority</b>	Zisk, kladné cash flow, poslání, hodnoty	Poslání, hodnoty, minimalizace ztráty, zisk, vyrovnaný peněžní rozpočet
<b>Využití zisku a cash flow</b>	Přerozdělení mezi majitele či akcionáře, částečně reinvestice, někdy dobročinnost	Reinvestování do činností naplňujících poslání nestátní neziskové organizace
<b>Odpovědnost managementu</b>	Především majitelé či akcionáři	Členové nestátní neziskové organizace včetně širší veřejnosti

**Zdroj:** Boukal, 2009

Další forma samofinancování jsou **členské příspěvky** (poplatky) na rozdíl od darů, ale mohou členové očekávat určitou protislužbu ať už se jedná o slevy na vzdělávací semináře či odpuštění vstupného na akce. Avšak tímto způsobem organizace většinou nezíská velký finanční obnos.

Také mohou spolky uvažovat o **zpoplatnění určitých služeb**, které byly doposud zadarmo. Na rozdíl od členských příspěvků je tato forma samofinancování více náročná na čas, ale spolek může očekávat vyšší přínos financí.

Další obvyklou cestou samofinancování je **prodej vlastního zboží či služeb**, nejčastěji se jedná o tzv. „chráněnou dílnu“, kde vyrábí klienti s nějakou nemocí či tělesným postižením např. náramky, keramiku, vyšívání a mnoho dalšího. Za ideální se považuje, pokud cíl organizace koreluje s výrobky.

Za předpokladu, že má organizace pozemky či budovy, které nevyužívá může se rozhodnout nabídnout je k pronájmu. **Příjmy z pronájmu** je důležitým příjmem pro spolky hlavně z důvodu, že je obvykle pravidelná a dlouhodobá. Avšak i tento model má svá úskalí. Je třeba, aby se detailně prověřil pronajímatel a sepsala smlouva se správnými podmínkami.

Samofinancování má řadu výhod, ale i nevýhod. Mezi **výhody** můžeme zařadit: zvýšení finančních prostředků k plnění cíle organizace, zviditelnění organizace, posílení managementu. Jako **nevýhody** můžeme brát: samofinancování nemůže využít každá

organizace (např. hospic), je složité, je velmi individuální (nemůžeme se řídit zkušenostmi ostatních organizací), je riziková (nikdy není záruka, že organizace nepůjde do ztráty), získání financí ze samofinancování trvá delší dobu (Boukal, Vávrová a kolektiv, 2007; Šedivý a Medlíková, 2009).

### 3.4 Fundraising

*„Fundraising představuje systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které nezisková organizace potřebuje k realizaci svého poslání“* (Boukal a kolektiv, 2013, str. 34). Zdroje můžeme rozdělit na **hmotné zdroje, práva, informace, práci a služby**.

**Hmotné zdroje:** jsou nejjednodušeji představitelné, místo peněz subjekty poskytnou například materiál, techniku nebo vybavení.

**Práva:** často se jedná o využívání domluvených prostor (noviny, televize, reklamní plocha) k zviditelnění organizace.

**Informace:** mohou být zajišťovány jinými organizacemi (servisní organizace). Například tvorba metodických příruček.

**Práce:** určité subjekty poskytují své zaměstnance jako „dobrovolníky“ organizacím. Jedná se o velmi výhodnou spolupráci organizací, firem a zaměstnanců. Organizace mají pracovní sílu, firma má teambuilding pro své pracovníky a zaměstnanci jsou placeni od svého zaměstnavatele, a přesto mohou pomoci dobré věci.

**Služby:** určité organizace ocení možnost poradenství (daně, finanční plán), vzdělávací programy a mnoho dalších (Boukal a kolektiv, 2013).

Ale nejedná se pouze o získání finančních či nefinančních zdrojů, jedná se spíše o proces hledání zdrojů, získávání a využívání zdrojů k stanoveným cílům organizace. K správnému chodu fundraisingu potřebujeme následující aktivity: **plánování, administrativu a komunikaci**.

Pod pojmem **plánování** si můžeme představit celou řadu činností, může se jednat o vytváření fundraisingového plánu či příprava komunikace s dárci, ale i spolupráce s ekonomem na přípravě rozpočtů a sledování jejich plnění (např. máme vytipovaného možného budoucího dárce a vymýšlíme, jak nejlépe ho kontaktovat a zaujmout).

**Administrativa** zaštiťuje vedení evidence spojené s realizací projektů, evidence komunikace s dárci, seznamy dárců a budoucích možných dárců, evidence pravidelných či výročních zpráv a mnoho dalšího. (např. z evidence případných dárců vybereme dárce, kterého budeme kontaktovat).

Do **komunikace** můžeme zařadit komunikaci s dárci či budoucími možnými dárci, reprezentace organizace, žádosti o dary či spolupráci.

„Fundraising tedy zajišťuje různé činnosti, metody a postupy, jak získat finanční a jiné prostředky (věci, informace, know-how, příznivce, čas a znalosti dobrovolníků) pro činnost neziskových organizací“ (Rektořík a kolektiv, 2010).

### 3.4.1 Osoba fundraisera

Fundraiser je označení pro osobu, která se zabývá fundraisingem. Může se jednat o interního či externího pracovníka. **Interní fundraiser** často bývá i ředitel či předseda, jeho hlavní úkol jako fundraiser je získávání zdrojů. Nevýhoda této kombinace může být nesoustředění úplné pozornosti ani na jednu roli. **Externí fundraiser** zajišťuje organizaci zdroje, jedná se o smluvně závaznou osobu. Při výběru externího fundraisera musí organizace důkladně prověřit případného kandidáta.

Výběr správného fundraisera je velmi důležitý úkol, tuto pozici nemůže dělat každý. Tato práce je velmi psychicky náročná, přesto je důležité, aby fundraiser byl optimista a věřil v poslání organizace. Hlavně musí umět komunikovat s lidmi, předností je přirozené charisma a dovednost vysvětlovat, jak s darovanými penězi bude naloženo a tím přesvědčit případné nové dárci. Dárci budou více přispívat, pokud přímo budou vědět, čím/ komu svými penězi pomohli (Boukal, 2009; Šedivý a Medlíková, 2017).

## 3.5 Účetnictví

„*Účetnictví je uspořádaná soustava informací, která v peněžním vyjádření zachycuje, měří a hodnotí hospodářskou činnost příslušného subjektu. Zachycuje stav a pohyb majetku a závazků, náklady a výnosy příjmy a výdaje a výsledek hospodaření účetní jednotky*“ (Rektořík a kolektiv, 2010, str. 141). Účetnictví musí být vedeno správné, úplné, průkazné, srozumitelné a přehledné. Jako účetní období můžeme chápat 12 po sobě jdoucích měsíců, nemusí být totožné s kalendářním měsícem, ale bývá to časté. Jak už bylo dříve vysvětleno, spolky musíme chápat jako právnickou osobu. Každá právnická osoba je zároveň účetní jednotkou a tím pádem musí plně respektovat zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví. Neziskové organizace, se mohou rozhodnout, zda vést účetnictví podvojně nebo jednoduše (Růčková, 2013). Účetní jednotky dělíme na mikro, malé, střední a velké v závislosti na aktivech, ročním obratu a počtu zaměstnanců (viz Tabulka 2) (Pelikánová, 2016; Růčková, 2019).

Tabulka 3 - Kategorizace účetních jednotek

<b>Dělení účetních jednotek</b>	<b>Aktiva celkem</b>	<b>Roční úhrn čistého obratu</b>	<b>Průměrný počet zaměstnanců</b>
<b>Mikro</b> účetní jednotka	9 mil. Kč	18 mil. Kč	10
<b>Malá</b> účetní jednotka	100 mil. Kč	200 mil. Kč	50
<b>Střední</b> účetní jednotka	500 mil. Kč	1 miliarda Kč	250
<b>Velká</b> účetní jednotka	Více jak 500 mil. Kč	Více jak 1 miliarda Kč	250

Zdroj: Pelikánová, 2016

Na různé kategorie jsou kladena jiné požadavky:

**Mikro** účetní jednotka: má povinnost zveřejnit pouze rozvahu.

**Malá** účetní jednotka: pokud nemá povinný audit a nepřekročí hodnotu celkových aktiv nad 40 mil Kč požadavky jsou stejné jako pro mikro účetní jednotku, pokud překročí hodnotu aktiv musí sestavovat výroční zprávu.

**Střední** a **Velká** účetní jednotka: musí sestavovat výkaz cash-flow a výkaz o změnu vlastního kapitálu, musí sestavovat výroční zprávu a je povinen ji zveřejnit v rozsahu ověřený auditorem (Růčková, 2019).

### 3.5.1 Jednoduché účetnictví

Jednoduché účetnictví mohou vést spolky pouze pokud jeho příjmy nepřekročí 3 000 000 Kč za poslední uzavřené účetní období. A pouze určité typy neziskových organizací (zapsané spolky, zájmová sdružení právnických osob, nadační fondy, církve, Český červený kříž, obecně prospěšné společnosti a společenství vlastníků), které nejsou plátcí DPH. Jednoduché účetnictví vede k sestavení přehledu o majetku a závazcích a přehledu o příjmech a výdajích. K jejich správnému vedení, musíme vést účetní knihy: peněžní deník, knihu závazků a pohledávek a pomocné knihy o ostatních složkách majetku a o závazcích z pracovně právních vztahů, pokud pro ně je využití (Růčková, 2013). Na rozdíl od podvojného účetnictví je vedeno pouze na jednom účtu a nedělá se účetní závěrka, pouze se uzavírá (Pelikánová, 2016).

### 3.5.2 Podvojn e u etnictv  (u etnictv )

Dále jen u etnictv , může být vedeno v plném či zjednodušen m rozsahu (R  kov , 2013). Zjednodušenou formu obvykle využívají p
ev zn  mal  neziskov  organizace, kter e u nespln j  podmínky jednoduchého u etnictv . Obvykle pouiv  jednodu i agendu a nepouiv  n kter  ustanovení zákona o u etnictv  týkající se rezerv a opravných poloek (Rektořik a kolektiv, 2010). U etn  závěrka obsahuje rozvahu, výkaz zisku a ztrát, p
ehled o pen zních tocích, p
ehled o změnách vlastního kapitálu a p
Úlohu.

#### **Rozvaha**

V rozvaze nalezneme změny týkajících se aktiv (majetku) a pasiv (zdroje). Součet těchto hodnot se musí rovnat. **Aktiva**, p
edstavují ve, co organizace vlastní (věci, peníze, pohledávky, pozemky a mnoho dal ho). Majetek organizací můžeme rozdělit na dlouhodob y nebo ob en y. Dlouhodob y majetek je ve, co nem n  podobu a tvar, pouze se musí odepisovat (nejčastěji se jedná o pozemky, budovy nebo dosp l  zvířata). Ob en y majetek je kr tkodob y majetek, pat
  mezi něj nap
 klad zásoby, kr tkodob y hmotn y majetek a kr tkodob e pohledávky. **Pasiva** p
edstavují zdroje pro zajit n  činností a financování majetku. U neziskových organizací se jedná hlavn  o vlastní zdroje (vlastní jmění, fondy, výsledek hospodaření) (R  kov , 2019).

#### **Výkaz zisku a ztrát**

Výkaz zisku a ztrát také znám jako výsledovka obsahuje náklady a výnosy a skládá se z něj výsledek hospodaření. Výsledek hospodaření může být z porn y (ztráta) nebo kladn y (zisk) a počítá se rozdílem mezi výnosy a náklady. Organizace může p
ij t k zisku z hlavn  činnosti (napln v n  poslání organizace: jsou v slovn  stanoveny ve stanov ch, statusu, zřizovacích či zakladatelských listinách) nebo z vedle  činnosti (samofinancování: může se jednat nap
 klad o n jemn ,  lensk  p
 spěvky nebo p
ijmy z reklam). Zisk z hlavn  činnosti není p
edm tem danění na rozdíl od zisku z vedle  činnosti (Boukal, 2009). **Náklady**  zce souvisí s výnosy, jsou to finance, kter  spolek či organizace vynaloila, aby získala výnosy. **Výnosy**, jsou vechny finance, kter  spolek či organizace získala za provedení sluby v ur it m u etn m období bez ohledu na to, zda j  byly uhrazeny.

### **Přehled o peněžních tocích**

Také známý jako cash-flow je záznam reálně probíhajících příjmů finančních prostředků a jejich výdajů.

### **Přehled o změnách vlastního kapitálu**

Je reálně do detailu sepsaná položka rozvahy-vlastní kapitál.

### **Příloha**

Slouží pro dovysvětlení a doplnění informací účetní závěrky (Růčková, 2013).

## **3.6 Měření výkonnosti neziskových organizací**

Na finanční analýzu lze nahlížet ze dvou směrů. První je pohled do minulosti, kde zjišťujeme výkonost organizace až do současného bodu. Druhý způsob je směr do budoucnosti. Zde je finanční analýza je používána jako nástroj pro finanční plánování na krátkodobém nebo dlouhodobém horizontu (Růčková, 2019).

Pojem efektivnost velmi úzce souvisí s výkonností organizace, můžeme ji chápat jako snahu o získání co největšího výstupu z jednotky vstupu. „Výstup“ odebírá zákazník a hodnotí jeho užitečnost a účelnost, tedy to, jak zvládne uspokojit jeho potřebu. S počtem uspokojených zákazníků stoupá atraktivnost organizace.

Efektivnost je jedním z hlavních parametrů, na který koukají případní sponzoři či dárci. Mezi parametry se může řadit: oblíbenost (hodnocení prospěšnosti) cílů organizace u společnosti, úsporné a viditelné zacházení se zdroji, správné a průhledné účetnictví, zlepšení image společnosti.

*„Výkonnost je třeba chápat jako soustředění disponibilních zdrojů do těch oblastí, kde lze očekávat výsledky naplňující poslání organizace“* (Boukal, 2009, str. 173) Z toho můžeme odvodit, že správné a reálné stanovení cílů je klíčové. Kvalifikace výsledků je obvykle velmi důležitý pojem v měření výkonnosti podniků, jenže u neziskových organizací, kde hlavním cílem NENÍ zisk, naráží na celou řadu problémů a spousta organizací stojí za názorem, že se dá posuzovat pouze kvalitativně.

Finanční analýza se používá k posouzení již zmíněné efektivnosti organizace. Její hlavní zdroje spočívají v účetních datech. V účetních datech ale nenalezneme všechny důležité ukazatele například dobrovolnická práce se v žádných údajích neuvádí. Základní



účetní výkazy jsou: rozvaha, výkaz zisku a ztrát a cash-flow. (Boukal, 2009). Na základě těchto výkazů je manager schopen zhodnotit finanční situaci a řízení podniku. Zároveň z výkazů zjistí, v jaké sféře dochází ke ztrátám a reagovat tak, aby se těmto ztrátám předcházelo. Naopak za předpokladu, že dochází k zisku je schopen zjistit, jakých cílů za stávající situace může organizace dosáhnout. Finanční analýza je podstatná i pro veřejnost. Z jejího základu jsou potenciální dárci a sponzoři schopni získat informace o organizaci, jakým způsobem funguje její financování a jak efektivní je se svými prostředky (Knápková, 2017). Jedním z hlavních cílů finančního řízení je dosažení finanční stability. Kterou si můžeme představit pomocí dvou kritérií:

1. Schopnost organizace tvořit zisk, snaha o zaopatření stálého přírůstku aktiv a zhodnocování vloženého majetku.
2. Platit dodavatele a mít na to případnou finanční rezervu.

Je velmi důležité umět držet tyto kritéria v koexistenci. Nejde přímo určit, jaké z kritérií by mělo mít přednost, ale organizace by měla být schopna vytvářet zisk a zároveň neohrožovat platební schopnost (Růčková, 2019).

*„Postup při zpracování finanční analýzy se bude mírně odlišovat v závislosti na jejím interním či externím zpracování“* (Knápková, 2017, str. 250). Pokud provádíme externí analýzu je nutné si zajistit všechny důležité informace o společnosti, čím kvalitnější a přesnější informace tím pravdivější analýza (Knápková, 2017).

### 3.6.1 Ukazatele finanční analýzy

Jak už bylo výše řečeno, zdroje pro finanční ukazatele nalezneme v účetních výkazech. Máme dva druhy absolutních ukazatelů horizontální (absolutní ukazatele) a vertikální (procentuální rozbor).

**Horizontální analýza** se provádí srovnáním určité položky v účetním výkazu aktuálního a minulého roku, a to v absolutní i relativní (procentuální) výši. Porovnání se provádí porovnáním řádků, jednotlivých roků, z toho je odvozen název (Máče, 2005).

**Vertikální analýza** se zabývá vnitřní strukturou absolutních ukazatelů. Poměrem jednotlivých položek k předem stanovenému celku. Nabízí výhodu nezávislosti na meziroční inflaci a umožňuje porovnání výsledků napříč různými roky. (Růčková, 2019). Základní poměrové ukazatele jsou představeny dále v textu, slouží pro jednoduché zhodnocení neziskové organizace (Krechovská, 2018).

### 3.6.2 Autarkie

Slouží pro zjištění soběstačnosti organizace, jsou dva způsoby počítání autarkie, buď na základě **příjmů a výdajů** nebo **výnosů a nákladů**.

Pokud se jedná o **výnosy a náklady** žádoucí výsledek je 100 % a více, ale pro každou organizaci je to individuální. Výsledek nám sděluje na kolik procent je organizace schopna pokrýt svými výnosy náklady z hlavní činnosti organizace.

$$\text{Autarkie (výnosy x náklady)} = \frac{\text{výnosy z hlavní činnosti}}{\text{náklady hlavní činnosti}} \times 100 \quad (1)$$

Naopak **příjmy a výdaje** vyjadřují pokrytí výdajů příjmy neziskové organizace. Výsledek je také žádoucí 100 % a více. Pokud má organizace 100 % je naprosto soběstačná a její příjmy pokryjí celé její výdaje (Krechovská, 2018).

$$\text{Autarkie (příjmy a výdaje)} = \frac{\text{příjmy}}{\text{výdaje}} \times 100 \quad (2)$$

### 3.6.3 Ukazatele likvidity

Likvidita je schopnost podniku/organizace uhradit své závazky. Vychází z likvidnosti, což je vlastnost běžných aktiv změnit se na peníze (Váchal, 2013). Vysoká likvidita je často známkou konzervativnějšího přístupu vedení a nízká likvidita může znamenat nedostatek aktiv (zásob, zdrojů nebo finančních prostředků) (Scholleová, 2007).

#### Ukazatel běžné likvidity

Ukazatel běžné likvidity neboli likvidita 3. stupně ukazuje poměr oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Jedná se o ukazatel likvidity který, nám říká, zda je organizace schopna splatit všechny své krátkodobé závazky prodáním oběžných aktiv (Scholleová, 2017). Pokud je výsledek menší než 1 můžeme strategii financování nazvat agresivní. Naopak pokud je výsledek vyšší než 1 jedná se o strategii vyváženou či konzervativní (Čížinská, 2018). Ve výsledku za optimální hodnotu se uvádí 1,5-2 (Petřík, 2009).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

### **Pohotová likvidita**

Ukazatel pohotové likvidity také nazývaný jako likvidita 2. stupně vyjadřuje poměr finančního majetku a krátkodobých závazků (Váchal, 2013). Pro pohotovou likviditu je doporučené, když je čítec a jmenovatel v poměru 1:1 nebo 1,5:1. Při poměru 1:1 je schopen podnik uhradit své krátkodobé závazky bez nutnosti prodeje zásob (Růčková, 2019).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (4)$$

### **Okamžitá likvidita**

Ukazatel okamžité likvidity také známý jako likvidita 1. stupně udává nejužší vymezení likvidity. Za pohotové platební prostředky si můžeme představit veškeré peníze na běžném účtu či jiných účtech nebo v pokladně. Určité teorie uvádí, že sem můžeme řadit i obchodovatelné cenné papíry a šeky. Pod pojmem dluhy s okamžitou splatností si můžeme představit běžné bankovní úvěry či krátkodobé finanční výpomoci. Doporučovaná hodnota se uvádí v rozmezí 0,6-1,1 (Růčková, 2019).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}} \quad (5)$$

#### **3.6.4 Ukazatele rentability**

„Rentabilita je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu“ (Růčková, 2019, str. 233). Ukazatel rentability slouží k hodnocení celkové efektivnosti organizace (Růčková, 2019). Čtyři nejčastější ukazatele pro zachycení rentability jsou vypsány níže.

### **Rentabilita tržeb (Return on Sales, ROS)**

Udává, kolik korun zisku podnik získá z jedné koruny tržby (Scholleová, 2017). Počítá se poměrem zisku (může být před i po zdanění nebo zisk před úroky a daněmi). Výsledek nám ukazuje ziskovou marži, která je podstatná pro hodnocení úspěšnosti podnikání (Knápková, 2017).

$$Rentabilita\ tržeb = \frac{zisk}{tržby} \quad (6)$$

### **Rentabilita aktiv (Return on Assets, ROA)**

Poměřuje zisk podniku s vloženými prostředky (z vlastního i cizího kapitálu) (Scholleová, 2017). Tato rentabilita nám měří výkonnost neboli produkční sílu podniku (Knápková, 2017).

$$ROA = \frac{EBIT(zisk - úroky\ a\ daně)}{aktiva} \quad (7)$$

### **Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity, ROE)**

ROE vyjadřuje kolik zisku připadá na jednu korunu investovanou vlastníky (Scholleová, 2017). ROE nám měří výnosnost kapitálu vložený vlastníky (Knápková, 2017).

$$ROE = \frac{čistý\ zisk}{vlastní\ kapitál} \quad (8)$$

### **Rentabilita nákladů (Return on costs, ROC)**

Často je považována za doplňkový ukazatel k rentabilitě tržeb. Pokud je podnik fungující měl by ukazatel mít rostoucí tendenci. Pro ROC platí, že čím vyšší tím lepší. Udává kolik korun zisku připadá na 1 Kč nákladů (Růčková, 2019).

$$ROC = 1 - \frac{zisk}{tržby} \quad (9)$$

### 3.6.5 Ukazatele produktivity

Tento ukazatel pojednává o poměru, kolik peněz podnik získá z jednoho svého pracovníka. Jedná se tedy o ukazatel produktivity jednotlivých pracovníků. (Krechovská, 2018; Scholleová, 2017).

$$\text{Produktivita práce} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{průměrný počet pracovníků}} \quad (10)$$

### 3.6.6 Ukazatele aktivity

Tento ukazatel udává efektivnost nakládání organizace s jejím majetkem. Mezi hlavní zástupce řadíme obrat kapitálu a rychlost obratu zásob. Výsledek ukazatele naznačuje, zda má subjekt přebytek či nedostatek aktiv (Krechovská, 2018; Scholleová, 2017).

#### Obrat kapitálu

Tento ukazatel nám hodnotí výkonnost majetku, který byl vložen do produkce. Za žádoucí se považuje dosáhnout, co nejvyšších hodnot (Krechovská, 2018).

$$\text{Obrat kapitálu} = \frac{\text{výnosy celkem}}{\text{pasiva celkem}} \quad (11)$$

#### Rychlost obratu zásob

Výsledek ukazatele je doba, po kterou jsou aktiva držena ve formě zásob. Obecně můžeme tvrdit, že správná doba je co nejkratší. Avšak další faktor, který toto ovlivňuje je obor, ve kterém se organizace pohybuje. V některých příkladech je firma schopna podnikat s minimálním podílem zásob, naopak v jiných oborech je třeba vyšší procento zásob k chodu společnosti (Růčková, 2019).

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrná hodnota zásob}} \quad (12)$$

### 3.6.7 Ukazatele zadluženosti

Zadluženost podniku vzniká v momentě, kdy je využíváno k financování majetku z cizích zdrojů, tím pádem nám vzniká závazek/pohledávka/dluh. Určité procento zadluženosti by měl mít každý podnik. Bez využívání cizích zdrojů by nebylo možné dosáhnout celkového potenciálu výnosu podniku. Naopak podnik nemůže vše financovat z cizích zdrojů, musí mít vždy určitou výši vlastního kapitálu. Hlavním cílem ukazatele zadluženosti je najít optimální cestu mezi cizími zdroji a vlastními zdroji financování (Růčková, 2019; Knápková, 2017).

#### Ukazatel věřitelského rizika

Je hlavní ukazatel zadluženosti. Počítá se poměrem cizích závazků a celkových aktiv. „Obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele tím vyšší je riziko věřitelů“ (Růčková, 2019, str. 269). Optimální hodnota by měla být v rozmezí 30-60 %. Rozmezí závisí na odvětví daného podniku a schopnosti splácet dluhy (Knápková, 2017; Petřík, 2009).

$$Debt\ ratio = \frac{cizí\ zdroje}{celková\ aktiva} \quad (13)$$

#### Úrokové krytí

Dalším ukazatelem zadluženosti je úrokové krytí. Výpočet získáme poměrem cash flow z provozní činnosti a nákladových úroků. Tento ukazatel je podstatný hlavně při využití cizích úročených zdrojů. Výsledek nám sděluje, kolikrát náš provozní zisk pokrývá nákladové úroky (Petřík, 2009). Odborné zdroje uvádí, že optimální výsledek tohoto ukazatele je 5 (při hodnotě 1 je podnik schopný splatit úroky, ale nic nevydělá) (Knápková, 2017).

$$Úrokové\ krytí = \frac{cash\ flow\ z\ provozní\ činnosti}{nákladové\ úroky} \quad (14)$$

### 3.6.8 Ukazatel finanční samostatnosti

Ukazatel finanční samostatnosti doplňkově spadá pod ukazatel věřitelského rizika. Součet ukazatele samostatnosti a věřitelského rizika by měl vždy dát přibližně hodnotu 1.

Pro co největší přesnost ukazatele finanční samostatnosti musíme nahlédnout k leasingovému financování (nalezneme ve výkazu zisku a ztrát) (Růčková, 2019). Na základě tohoto ukazatele je možné předpovědět finanční stabilitu podniku v horizontu příštích 2-5 let (Petřík, 2009).

$$Equity\ ratio = \frac{vlastní\ kapitál}{celková\ aktiva} \quad (15)$$

### 3.7 Dobrovolnictví

Většina neziskových organizací je na dobrovolnické práci přímo závislá. Tuto práci je možné vnímat jako formu daru. Jde o dar našeho času, za který nepožadujeme finanční ohodnocení (Vít, 2015). Odměna by pro pracovníka měla představovat pocit naplnění, užitek či potěšení (Hyánek, 2011). Dobrovolnictví dělíme na formální a neformální. Za neformální považujeme jakoukoli výpomoc nepodloženou smlouvou. Formální dobrovolnictví musí být vždy podloženo smlouvou (Vít, 2015).

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Základní charakteristika oddílu TJ Orion Praha

Tělovýchovná jednota ORION Praha zaštiťuje oddíl ping-pongu, volejbalový oddíl a oddíl jezdecký. Sídlo oddílu nalezneme v Braníku na Praze 4 na adrese U Ledáren ev. č. 48, Praha-Braník, 147 00. Na této adrese se nachází jezdecký oddíl TJ Orion a veškeré pozemky a stavby vlastněné spolkem (tuto plochu využívá pouze jezdecký oddíl) (viz. strana 82 a 83). Volejbalový a pingpongový oddíl si potřebné plochy k činnosti pronajímá.

Obrázek 3- Logo spolku



**Zdroj:** webové stránky TJ Orion Praha

Hlavní činnosti spolku jsou: poskytování sportovní činnosti soutěžní i nesoutěžní, snaha o zvýšení povědomí sportu a zdraví. Dále se spolek věnuje spravování svého majetku (jízdárna, zázemí), spolupráce se státní správou a jinými organizacemi včetně jednotlivců ([www.tjorion.cz](http://www.tjorion.cz))<sup>2</sup>. Společnost vedla za sledované období 2018-2022 i činnost vedlejší, a to za účelem financování. Příjmy spolku se skládaly z reklamního plnění vůči partnerům a z pronájmu sportovních zařízení třetím osobám (více o základně spolku na straně 40).

<sup>2</sup> Webové stránky spolku sekce „O nás“, celý URL odkaz: <https://tjorion.blogspot.com/p/o-oddilu.html>



#### 4.1.1 Historie oddílu TJ Orion Praha

Sportovní oddíl vnikl v roce 1979, avšak tradice jezdeckého oddílu sálá dále do historie.

Jezdecký oddíl byl založen roku 1968, původně se mělo jednat pouze o pony klub pro děti do 15 let. V začátcích měl oddíl jen 3 koně z toho 2 byly poníci<sup>3</sup>, v současnosti má oddíl 8 svých koní (z toho je pouze 1 poník) a 2 koně si částečně pronajímá, pro účely paravoltiže, hiporehabilitací a drezury. Na začátku byl počet členů do 20 osob, v současnosti se pohybuje okolo 113. Důvod založení oddílu byl naučit děti jezdeckým základům, aby pak mohly snadněji pokračovat v jízdě na velkých koních. Původně byly stáje v prostorách zahradnické kůlny a až postupně byly přestavěny. Od roku 1970 musel oddíl fungovat pod záštitou Socialistického svazu mládeže. A nakonec v roce 1979 byl převeden pod TJ ORION Modřany (později TJ ORION Praha) pod jejíž záštitou funguje do dnes. Spolu s jezdeckým oddílem spolek spravuje oddíly zaměřené na volejbal a ping-pong.

Stavby spolku se v průběhu let rozšiřovali, prvně se oddíl rozrostl o nové šatny (1981), rozšířily se stáje (1985), zvětšily se pozemky pro účely výběhů (1985), zastřešila se jízdárna (2002). Jezdecký oddíl vlastní veškeré pozemky a stavby spolku.

Jezdecký oddíl se rozrostl o disciplínu voltíž. Do roku 1986 se oddíl věnoval pouze drezuře a parkuru. Od roku 1991 začal oddíl nabízet hiporehabilitace, paravoltiže a paradrezury. Všechny tyto formy jízdy na koni jsou určeny handicapovaným osobám.

Postupem času oddíly začínají reprezentovat TJ Orion Praha na závodech. V současné době se oddíl s jezdci účastní na závodech ve všech disciplínách, které se zde vyučují. Toto platí také pro volejbal a stolní tenis. V roce 1989 došlo k prvnímu pořádání závodů na území spolku. Členi se účastní hobby<sup>4</sup>, oficiálních a někteří i mistrovských závodů. Nejvyšších příček dosahují členi paravoltiže a volejbalu ([www.tjorion.cz](http://www.tjorion.cz); Rozhovor 1)<sup>5</sup>.

#### 4.1.2 Organizace spolku

Nejvyšším orgánem Tj Orion Praha jsou předsedové jednotlivých oddílů, kteří spravují jezdecký oddíl, volejbalový oddíl a oddíl stolního tenisu. Oddíly provozují sportovní činnosti samostatně, ale ve prospěch celkového spolku.

---

<sup>3</sup> Poník je malý kůň do velikosti 148 cm.

<sup>4</sup> Hobby závody jsou neoficiální závody pořádané pod ČJF (Českou jezdeckou federací), jezdec ani kůň není povinen mít jezdeckou licenci musí však být registrován v ČJF.

<sup>5</sup> <sup>5</sup> Webové stránky spolku, celý URL odkaz: <http://www.tjorion.cz/>

Každý oddíl má svého předsedu, který oddíl reprezentuje a podílí se na zásadních rozhodnutích pro chod organizace. Předsedu každý oddíl volí samostatně. Pravidla pro volební období a požadavky na kandidáty si stanovuje každý oddíl zvlášť, nejčastější forma volby je prostřednictvím oddílového výboru.

Jezdecký oddíl při volbě předsedy využívá formy vlastního výboru. Členové tohoto výboru jsou voleni samotnými členy jezdeckého oddílu. Do výboru jsou často voleni dlouho aktivní členi. Na finanční ohodnocení nemá právo předseda, ani členové výboru. Jedná se o dobrovolnickou práci.

Výbor u volejbalového oddílu se skládá z hlavního trenéra ženské a mužské složky, dále z předsedy oddílu a dalších dvou členů oddílu. V současné době (2024) funkci předsedy zastává Pavel Bízek.

#### 4.1.3 Jezdecký oddíl

Jezdecký oddíl má základnu na adrese U Ledáren ev. č. 48, Braník, 147 00 Praha. Momentálně jezdecký oddíl nabízí několik typů jezdeckých disciplín drezuru, parkur a voltiž. V rámci oddílu je možnost zúčastnit se tzv. hiporehabilitací<sup>6</sup>, které jsou určeny pro handicapované osoby. V návaznosti na tuto příležitost vznikla také paravoltiž a paradrazura ([www.tjorion.cz](http://www.tjorion.cz))<sup>7</sup>. Jezdci mají možnost věnovat se drezuře, parkuru nebo obou disciplín zároveň.

Drezura patří k základním jezdeckým disciplínám, kde je jezdec a kůň hodnocen v několika aspektech. Mezi ně se řadí ohebnost, pružnost, poslušnost a správné technické zajištění cviků.

Při parkurovém skákání jezdec s koněm překonává stanovené překážky v co nejkratším čase a s nejmenším počtem chyb. V závislosti na prestiži soutěže se překážky stěžují různými způsoby. Mezi hlavní patří výška samotné překážky, náročnost postavené trasy a dekorace stěžující pozornost koně. V České republice patří k nejoblíbenější jezdecké disciplíně (Pickeralová, 2004).

---

<sup>6</sup> Hiporehabilitace je metoda, jak pomáhat lidem s fyzickým či duševním postižením prostřednictvím koňského pohybu.

<sup>7</sup> Webové stránky spolku sekce „O oddílu“, celý URL odkaz: <https://tjorion.blogspot.com/p/o-oddilu.html>

Podmínka pro přijetí mezi jezdce je pouze ta, že člen musí být starší 13 let (u zkušenějších a vyspělejších dětí se občasně dělají výjimky). Prvotně jsou členi přijati do nejezdících, kde setrvávají individuálně dlouhou dobu (obvykle okolo 2-6 měsíců). V nejezdících se členi učí chod oddílu, práci spjatou s tímto sportem a péči o koně. Nejezdící nedocházejí na žádné jezdecké hodiny, jsou občasně svezeni v kroku a čtvrtletně platí poplatek 900 Kč ([www.tjorion.cz](http://www.tjorion.cz))<sup>8</sup>. V roce 2022 má oddíl 33 jezdců (1 jezdcí 3x týdně, 17 jezdí 2x týdně, 13 jezdí 1x týdně) a 4 nejezdící (výroční členské zprávy TJ Orion 2022).

Obrázek 5 - Logo jezdeckého oddílu



Zdroj: webové stránky TJ Orion Praha

Obrázek 4 - Logo jezdeckého oddílu



Zdroj: webové stránky TJ Orion Praha

Voltiž je často přirovnávána ke gymnastice a tanci na koni. Je to sportovní disciplína, kdy účastníci předvádějí gymnastickou sestavu na neosedlaném cválajícím koni, který je veden na lonži. V České republice není tato disciplína hojně rozšířena (Amlerová, 2013; [www.cjfvoltiz.cz](http://www.cjfvoltiz.cz))<sup>9</sup>.

S voltiží mohou v oddíle TJ Orion začínat děti od sedmi let. Po zaplacení čtvrtletního jízdné 2 700 Kč, se dítě stává členem týmu a každé dva týdny může docházet na tréninky. Spousta členů voltiže původně docházela do oddílu TJ Orion na kroužek baby voltiže, kam mohou docházet děti od 2 do 6 let ([www.tjorion.cz](http://www.tjorion.cz))<sup>10</sup>. V roce 2022 měl oddíl 9 aktivních

<sup>8</sup> Webové stránky spolku sekce „O oddíle - jezdcí“, celý URL odkaz: <https://tjorion.blogspot.com/p/jezdci.html>

<sup>9</sup> Celý URL odkaz: <https://www.jezdectviprovsechny.cz/jezdecke-discipliny/#voltiz>

<sup>10</sup> Webové stránky spolku, URL odkaz: <https://tjorion.blogspot.com/p/voltiz.html>

voltižních členů (výroční členská zpráva TJ Orion 2022). Bohužel v roce 2023 členi voltáže klesly na 3, z důvodu absence závodního voltážního koně (současní koně oddílu bohužel kvůli věku/zdravotním problémům/výšce/fyzické konstituci nejsou pro tuto jezdeckou disciplínu vhodní). Ke konci roku 2023 došlo ke koupi koně určeného pro voltážní využití. V současné situaci (6.3.2024) dochází k jeho výcviku a v budoucím plánu je rozšíření základny voltáže (Rozhovor 2).

Paravoltáž je jednou z jezdeckých disciplín pro handicapované, cvičí se pouze v kroku, na neosedlaném koni, který je veden na lonži v kruhové jízdárně. Paravoltáž je rozdělena na několik kategorií podle handicapu jednotlivce: mentální postižení 1. a 2. stupně, tělesné postižení 1. a 2. stupně, lehké postižení psychické, lehké postižení fyzické a zdravotní omezení. Soutěžit mohou sportovci v kategorii jednotlivců, dvojic nebo skupin ([www.cjfparavoltiz.cz](http://www.cjfparavoltiz.cz))<sup>11</sup>. V roce 2022 měl oddíl 7 členů paravoltáže s různými typy handicapu (výroční členská zpráva Tj Orion 2022).

Dále jezdecký oddíl věnuje hipoterapiím, účastníci hiporehabilitací nejsou členi oddílu, pouze externí návštěvníci. Zájem o hiporehabilitaci je větší, než je oddíl schopný poskytnout. V roce 2022 navštěvovalo oddíl 56 klientů. Škála klientů je široká, věkově se klienti za rok 2022 pohybovali rozmezí 2 až 50 let. Oddíl je navštěvován různými typy klientů s více druhy handicapů. Řadí se mezi ně například děti s mozkovou obrnou, děti se zrakovým postižením a dospělý s různými druhy postižení<sup>12</sup>.

Cílem jezdeckých hodin v oddíle je zlepšit potenciál členů natolik, aby byli schopni účastnit se závodů od hobby úrovně po mezinárodní úroveň. Kromě toho se v oddílu členky a členi naučí zodpovědnosti, spolupráci a schopnosti starat se o koně.

Organizace nabízí členům účast na letním soustředění pořádaný oddílem, zkušenějším členům pak nabízí účast na závodech a externích soustředění.

---

<sup>11</sup> Celý URL odkaz: <https://www.cjf.cz/discipliny/voltiz/paravoltiz>

<sup>12</sup> I přesto, že se jedná o jednu z neúčinnějších forem rehabilitace a při jejím dlouhodobém a pravidelném provozování jsou vidět pozitivní změny u pacientů není hrazena pojišťovnou (<https://www.aktivnizivot.cz/2018/11/29/hiporehabilitace/>). Oddíl se na podporu hipoterapie snaží každý rok získat dotace od HI. m. Prahy, bez kterých by nebylo možné tuto činnost provozovat. Bohužel za rok 2022 z požadovaných 92. tis Kč oddíl obdržel pouze 66. tis Kč.

#### 4.1.4 Volejbalový oddíl

Volejbalový oddíl je nejpočetnější oddíl celého orionu, nabízí tréninky pro děti i dospělé. Pro dívky i chlapce z 1. a 2. tříd nabízí přípravku 1 (M1), pro 3-4 třídu přípravku 2 (M2) a přípravku 3 pro 4–5. třídu. Starší členi jsou rozděleny do kategorií žáků, kadetů a juniorů, kdy stejné členění platí i pro dívky. V rámci těchto kategorií se hráči účastní tréninků a soutěžních zápasů.

Tréninky se nachází na 4 místech v Praze, či u Prahy, konkrétně v Modřanech, Dolních Břežanech a Krči. Adresy jednotlivých sportovišť jsou ZŠ prof. Švejcara; ZŠ Dolní Břežany; ZŠ U Krčského lesa a ZŠ a MŠ Angel Praha

Veškeré tyto prostory si volejbalový oddíl pronajímá.

Obrázek 6 - Logo volejbalového oddílu



**Zdroj:** webové stránky TJ Orion Praha

V rámci členství volejbalového oddílu se hráči a hráčky účastní soutěžních utkání a turnajů. Mezi hlavní patří Pražský přebor, což je turnaj trvající po celou sezonu, kde se přihlášené týmy mezi sebou utkávají. Další turnaj, kterého se oddíl pravidelně účastní je Český pohár mládeže a některé ročníky se pohybují v extralize. Pravidelně mají členové možnost účastnit se na zimních a letních soustředěních pořádaných oddílem ([www.tjorionvolejbal.cz](http://www.tjorionvolejbal.cz))<sup>13</sup>.

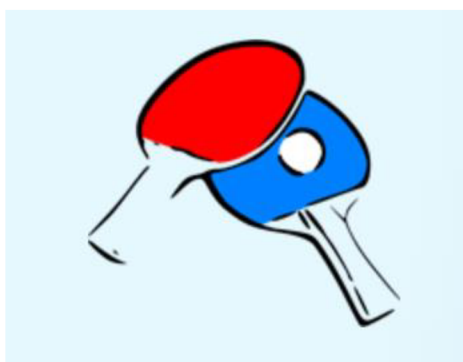
---

<sup>13</sup> Webové stránky volejbalového oddílu, sekce „O nás“, celý URL odkaz: <https://www.tjorion.cz/o-nas/>

#### 4.1.5 Oddíl stolního tenisu

Oddíl ping-pongu je nejméně početný oddíl spolku TJ Orion Praha. Jeho základna se skládá pouze z dospělých členů a v roce 2022 činila jen 21 členů. V rámci našeho sledovaného období je oddíl stále méně početný. Tréninky probíhají pravidelně na adrese Rakovského 3631/1, Praha 4 – Modřany, 14300. V rámci členství se hráči účastní soutěží pořádaných Českým svazem stolního tenisu. V aktuální sezóně se oddíl pohybuje v mužské soutěži 1. třída ve skupině A ([www.tjorionstolnitenis.cz](http://www.tjorionstolnitenis.cz))<sup>14</sup>.

Obrázek 7 - Logo ping-pongového oddílu



**Zdroj:** webové stránky TJ Orion Praha

---

<sup>14</sup> Celý URL odkaz: <http://www.prazskypinec.cz/tj-orion-praha>

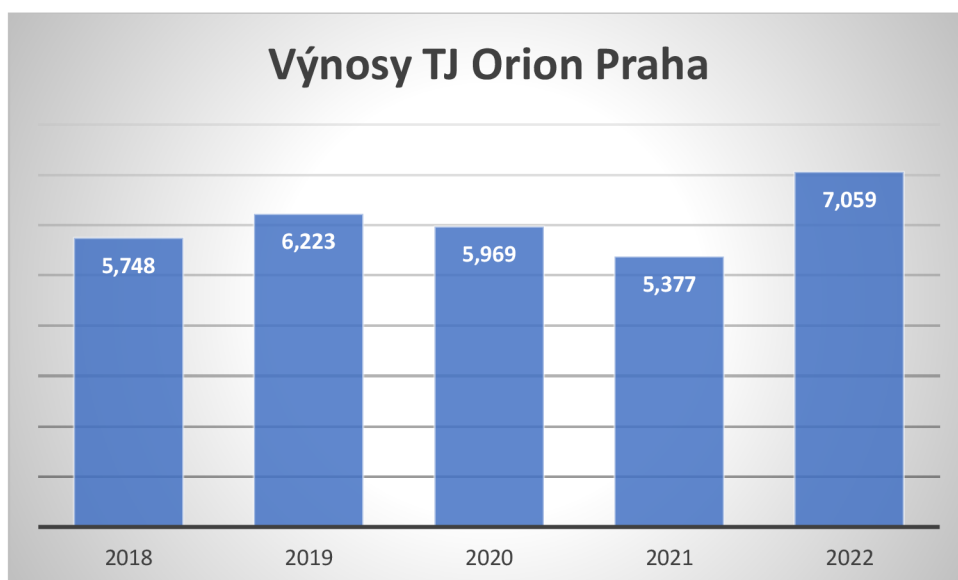
## 4.2 Přehled hospodaření spolku

Použitými zdroji pro zpracování jsou účetní výkazy za roky 2018-2022 v podobě účetních závěrek a příloh k účetním závěrkám.

### 4.2.1 Přehled celkových výnosů spolku

Tělovýchovná jednota TJ Orion Praha získává výnosy z různých zdrojů, největší obnos získává z členských příspěvků a dotací. Mezi další zdroje financování spolek řadí dotace, tržby za vlastní výnosy a zboží (které je z části vedeno jako hospodská činnost), Ostatní výnosy a občasné tržby z prodeje dlouhodobého majetku.

Graf. 1 - Výnosy TJ Orion Praha za sledované období 2018-2022, v tis. Kč



**Zdroj:** účetní výkazy TJ Orion Praha

Graf výnosů spolku TJ Orion Praha naznačuje rostoucí trend, výjimku tvoří roky 2020 a 2021, tento pokles má za vinu celosvětová pandemie Covid-19. Omezení spojená s nemocí zásadně ovlivnila chod spolku, který musel částečně omezit svou činnost. Během karantény nebyl povolen členům vstup na území spolku, jezdecký oddíl obstarávali zaměstnanci. Členi volejbalu měli částečně snížené členské příspěvky či byly pozastaveny úplně. Navíc spolek nemohl pronajímat své prostory pro veřejnost, což vedlo k poklesu tržeb a nižším výnosům.

V roce 2022 došlo k navýšení výnosů spolku. Stalo se tak kvůli navýšení členských příspěvků a zároveň díky uvolnění restrikcí v souvislosti s pandemií Covid-19.

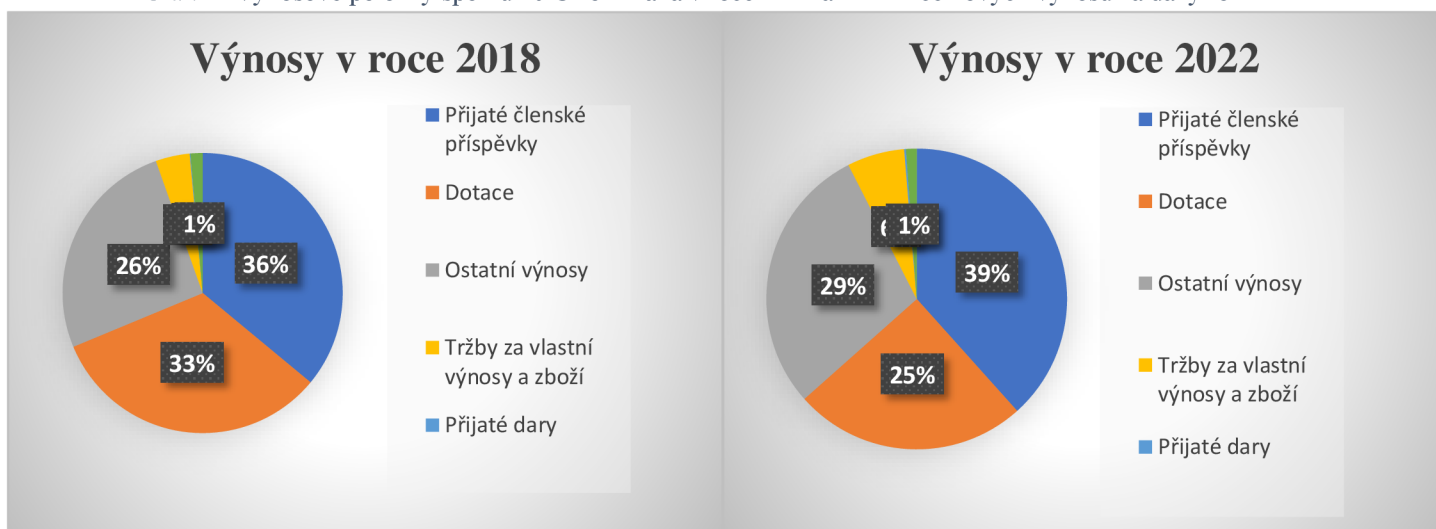
Tabulka 4- Přehled výnosů organizace TJ Orion Praha 2018-2022

Výkaz zisků a ztrát – výnosy (v tis. Kč)						
Stav k 31.12	2018	2019	2020	2021	2022	2022/2018
Přijaté členské příspěvky	2 070	2 140	1 963	1 542	2 708	1,31
Dotace	1 881	1 879	1 870	2 321	1 770	0,94
Ostatní výnosy	1 486	1 760	1 446	1 253	2 052	1,38
Tržby za vlastní výnosy a zboží	226	265	373	256	435	1,92
Přijaté dary	5	179	317	5	14	2,8
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	80	-	-	-	80	1
<b>Výnosy Celkem</b>	<b>5 748</b>	<b>6 223</b>	<b>5 969</b>	<b>5 377</b>	<b>7 059</b>	<b>1,23</b>

**Zdroj:** účetní výkazy TJ Orion Praha

Tabulka je tvořena na základě výkazů zisků a ztrát za roky 2018-2022. Jak je z tabulky patrné, nejvíce se na výnosech spolku podílí členské příspěvky, které pokrývají 28,7 - 38,4 % celkových výnosů (největší podíl příspěvků obdržel oddíl v roce 2022 a nejnižší v roce 2021). Na dalším místě jsou dotace, které pokrývají 25,1 - 43,3 % z celkových výnosů (největší podíl dotací obdržel spolek v roce 2022 a nejnižší v roce 2021). Celkově za roky 2018–2022 výnosy za členské příspěvky dosáhly hodnoty 10 423 000 Kč a za dotace 9 721 000 Kč.

Graf. 2- Výnosové položky spolku TJ Orion Praha v roce 2018 a 2022 z celkových výnosů za daný rok



**Zdroj:** účetní výkazy TJ Orion Praha



Jak je z grafu patrné, tak za sledované období nedošlo k výrazné obměně poměru výnosu u spolku. Nejvýraznějšími položkami jsou stále členské příspěvky a dotace, popřípadě ostatní výnosy. Zatímco v roce 2018 dotace tvořily druhou největší položku, tak v roce 2022 to byly ostatní výnosy. Dotace v roce 2022 byly celkově nejnižší za celé sledované období, bližší informace o dotacích str. 40.

## Přijaté členské příspěvky

Jak už bylo řečeno organizace se skládá z volejbalového oddílu, oddílu stolního tenisu a jezdeckého oddílu, v následující tabulce, můžete vidět rozdělení členské základny.

Tabulka 5- Členská základna

<b>Členi TJ Orion Praha</b>			
<b>Stav k 31.12</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Volejbalový oddíl	313	329	329
Jezdecký oddíl	114	137	109
Oddíl stolního tenisu	30	26	21
<b>Celkem</b>	<b>457</b>	<b>492</b>	<b>459</b>

**Zdroj:** Zápis z výroční členské schůze 2020, 2021, 2022

V roce 2020 byla základna rozdělena následovně. 57 % členů byli děti do 15 let věku, mládež ve věku 15-18 let čítala 17,9 % a dospělých osob bylo v průměru 24,7 %. V následujících letech se stav základny příliš nezměnil, průměrně dětí bylo 56 %, mládeže 19,8 % a dospělých osob 24,2 % (zápis z výroční členské schůze 2020, 2021, 2022). Základna volejbalu je ze všech oddílů orionu nejpočetnější.

Každý oddíl má své členské příspěvky jinak rozdělené, ať už výškou platby, tak její pravidelností.

Jezdecké členské příspěvky můžeme rozdělit na kvartální příspěvky a roční příspěvky. **Roční příspěvky** jsou posílány jednou ročně a jejich výše se odvíjí dle několika faktorů. Všichni členové nezávisle na věku či výkonnosti jsou povinni platit členský příspěvek TJ Orionu 500 Kč. Členové účastníci se hobby závodů, tudíž registrované pod hlavičkou ČJF platí podle věku do 15 let 200 Kč a od 16 let 500 Kč ročně (poplatky, které oddíl platí ČJF za aktivní hobby registraci). A členové vlastníci závodní licenci a aktivně závodící platí dle

věku do 19 let 500 Kč a od 19 let 800 Kč a jezdci paravoltiže a paradrezury s závodní licenci 100 Kč (poplatky, které oddíl platí ČJF za aktivní závodní licenci).

Tabulka 6- Roční jezdecké příspěvky

<b>Roční jezdecké příspěvky (v Kč)</b>			
<b>Dle věku:</b>	<b>do 15 let</b>	<b>16-19</b>	<b>od 20 let</b>
Nezávodící členi	500	500	500
Členi účastníci se hobby závodů	700	1 000	1 000
Členi s licenci	1 200	1 500	1 800
Parajezdec s licenci	800	1 100	1 100

**Zdroj:** webové stránky TJ Orion

**Kvartální příspěvky** největší podíl členských příspěvků, tvoří kvartální příspěvky. Členi jezdeckého oddílu, je mají rozdělení podle četnosti docházky a zaměření.

Tabulka 7- Kvartální jezdecké příspěvky

<b>Kvartální příspěvky</b>		
	<b>Kvartál</b>	<b>Půlrok</b>
Jezdec 3x týdně	9 000	-
Jezdec 2x týdně	6 600	-
Voltiž 2x týdně	2 700	-
Paravoltiž 2x týdně	2 400	-
Jezdec 1x týdně	3 600	-
Baby-voltiž		2 000 <sup>15</sup>
Nejezdící	900	-

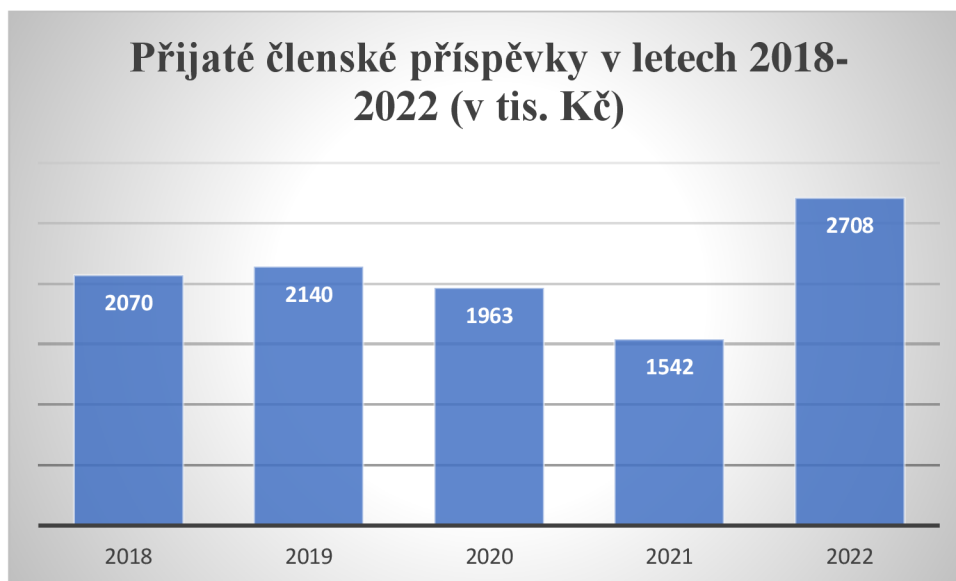
**Zdroj:** webové stránky TJ Orion

**Volejbalový oddíl** má příspěvky rozdělené pololetně a jejich výše je rozdělena do tří skupin. První skupina, kam se řadí přípravka 1 a 2 platí 2 300 Kč za pololetí, druhá skupina je pro přípravku 3 a mladší žáky, kteří platí 3 100 za pololetí a do třetí skupiny se řadí mladší žákyně, starší žákyně, starší žáci, kadeti, kadetky a junioři s poplatkem 3 600 Kč za pololetí ([www.tjorionvoltiz.cz](http://www.tjorionvoltiz.cz))<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> Voltiž pro děti ve věku 3-6 let, probíhá pouze od září-prosince a března-červen

<sup>16</sup> Webové stránky volejbalového oddílu, celý URL odkaz: <https://www.tjorion.cz/o-nas/>

Graf. 3 - Přijaté členské příspěvky za sledované období



**Zdroj:** Účetní výkazy TJ Orion Praha

Položka přijaté členské příspěvky, které nalezneme ve výkazu zisku a ztrát se skládá z oddílových příspěvků a členských příspěvků. Členské příspěvky se skládají z poplatků svazu (jezdeckého, volejbalového a stolního tenisu) a ročních příspěvků členů. Oddílové příspěvky jsou kvartální nebo půlroční příspěvky členů za možnost docházet na tréninky a být členem oddílu. Jak je z grafu patrné nejmenší členské příspěvky spolek získal za rok 2021. Tento rapidní pokles byl způsoben hlavně díky restrikcím v souvislosti s pandemií Covid-19. V tomto čase oddíly nemohly provozovat své tréninky a členi měli zakázaný přístup na sportoviště. Z tohoto důvodu volejbalový oddíl odpustil část členských příspěvků svým členům ([www.tjorionvolejbal.cz](http://www.tjorionvolejbal.cz))<sup>17</sup>. Naopak nejvyšší členské příspěvky spolek vybral v roce 2022, i přes to, že oproti předchozímu roku přišel o 33 členů. Nárůst vznikl zvýšením členských příspěvků a uvolnění covidových opatření.

<sup>17</sup> Celý URL odkaz: <https://www.tjorion.cz/prispevky-2-pololeti-2020-21/>

## Dotace

Tabulka 8- Výnosy za dotace 2018-2022

Dotace (v Kč)						
Stav ke dni 31.12	2018	2019	2020	2021	2022	2022/2018
Pražský volejbalový svaz	308 050	511 900	511 571	710 277	327 578	1,06
Ministerstvo školství	722 500	650 100	613 250	-	-	-
Praha	390 000	415 000	435 845	270 000	376 100	0,96
Národní sportovní agentura	-	-	-	1 031 241	745 290	-
Obec Dolní Břežany	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	1
Česká jezdecká federace	210 725	52 235	59 800	59 800	70 800	0,34
<b>Celkový výnos</b>	<b>1 881 275</b>	<b>1 879 235</b>	<b>1 870 466</b>	<b>2 321 318</b>	<b>1 769 768</b>	<b>0,94</b>

Zdroj: Účetní výkazy TJ Orion Praha

Pod položkou Praha se skrývají všechny obdržené dotace od hlavního města Prahy a dalších městských částí.

Od roku 2021 se podařilo získat dotace od Národní sportovní agentury, která vznikla roku 2019.

Za rok 2020 spolek získal dotace v celkové hodnotě 1 870 466 Kč. Dotace v hodnotě 133 000 Kč od Hlavního města Prahy byla určena přímo na potřeby hipoterapie vedené jezdeckým oddílem. Pro potřeby opravy střechy jezdecké haly získal spolek dotaci od Městské části Prahy 4 v hodnotě 120 000 Kč. Dále se podařilo spolku získat dotaci na pořádání závodů v hodnotě 95 845 Kč. Dotace v hodnotě 1 521 621 Kč byla určena na podporu sportu. V tabulce si můžeme všimnout zajímavého jevu. Dotace v průběhu let měly klesající tendenci, a to i přes celkový nárůst nákladů. Nejvíce je toto vidět na České jezdecké federaci, která od roku 2014 své dotace snížila o 66 %. Nejvíce dotací získal oddíl v roce 2022, i přes rekordně nízký příspěvek od Prahy. Největší podíl měly dotace určené na podporu sportu, podporu činnosti, pronájem tělocvičen či hřišť a za účelem úhrady částečné rekonstrukce.

## Ostatní výnosy

Tabulka 9- Výnosy za ostatní výnosy 2018-2022

Ostatní výnosy (v Kč)						
Stav ke dni 31.12	2018	2019	2020	2021	2022	2022/2018
Soustředění, tábory	1 181 513	1 200 800	1 191 625	1 080 950	1 655 000	1,4
Vklady do turnajů	305 133	543 909	233 895	191 747	347 211	1,14
Jiné ostatní výnosy	-	15 600	20 000	10 500	50 220	-
<b>Celkový výnos</b>	<b>1 486 646</b>	<b>1 760 309</b>	<b>1 445 520</b>	<b>1 283 197</b>	<b>2 052 431</b>	<b>1,38</b>

Zdroj: Účetní výkazy TJ Orion Praha

Ostatní výnosy jsou 3. nejdůležitější položkou spolku. Skládají se z výnosů za tábory a soustředění, vklady do turnajů a položkou jiné ostatní výnosy.

Položka soustředění a tábory v rámci našeho sledovaného období činí 83 % ostatních výnosů. Spolek pořádá tábory, které jsou určeny pro členy i veřejnost. Narozdíl od soustředění, které mohou navštěvovat pouze členi spolku.

Vklady do turnajů se skládají ze startovního za závody, které jsou pořádány na území spolku. Druhou složkou je pak ustájení koní v případě vícedenních turnajů, které spolek pořádá. Tato položka v letech 2018-2019 dosahovala růstu, naopak v letech 2019-2021 klesala. Tento trend zapříčinily restriktce spojené s pandemií Covid-19, kdy bylo zakázáno pořádání hromadných akcí, včetně sportovních turnajů. Po uvolnění restrikcí je patrný vzrůst položky. Nadále můžeme předpokládat, že v budoucnu výnosy dále porostou.

Jiné ostatní výnosy je položka, kam spolek účtuje pojistné plnění (za veterinární náklady), výnosy za školení či licence.

## Přijaté dary

Tabulka 10- Výnosy za přijaté dary 2018-2022

Přijaté dary (v Kč)						
Stav ke dni 31.12	2018	2019	2020	2021	2022	2022/2018
Dar od fyzické či právnické osoby	5 000	179 358	305 130	3 700	10 000	2
Dobrovolné vstupné	0	0	11 560	1 225	4 037	-
<b>Celkový výnos</b>	<b>5 000</b>	<b>179 037</b>	<b>316 690</b>	<b>4 925</b>	<b>14 037</b>	<b>2,81</b>

Zdroj: Účetní výkazy TJ Orion Praha

V tabulce nalezneme stručné shrnutí položek – Přijaté příspěvky (dary) – účetní doklad výkazu zisku a ztrát. Tabulka je vytvořena z analytické výsledovky spolku.

Jak je patrné z tabulky přijaté dary se skládají z dvou položek: dobrovolné vstupné a dary od fyzických či právnických osob.

Jak můžeme vidět, položka dobrovolné vstupné se stává aktivní, až po roce 2020 a má kolísavé tendence. Vybrané peníze jsou ovlivněny vlivy počasí a propagací akcí s dostatečným předstihem. Organizace nejčastěji vybírá při pořádání událostí pro veřejnost – Den dětí, MČR v paravoltiži a voltiži, Den země apod..

Dary od fyzických osob jsou nejčastěji obdrženy od rodičů členů/členek spolku či sponzorské dary. Nejúspěšnější v získávání darů byl spolek v roce 2020, kdy získal 316 690 Kč. Za tento rapidní nárůst se zasloužil volejbalový oddíl, který vytvořil sbírku pro členku Terezku Nevolkovou, která byla roku 2019 sražena autem jedoucím vysokou rychlostí po cestě ze školy v přírodě ([www.tnova.cz](http://www.tnova.cz))<sup>18</sup>. Oddíl volejbalu TJ Orion Praha se rozhodl vytvořit sbírku na uhrazení části rehabilitačních nákladů. Jednotliví členi oddílu vybrali 300 tisíc korun, které byly 31.11.2020 darovány na výše zmiňované rehabilitační náklady. Následně tedy dary, které byly v roce 2020 určeny pro podporu oddílu klesají na hodnotu 16 690kč. A nejúspěšnějším rokem se stává 2019 s vybranými 179 037 Kč. Jak je patrné z tabulky, dary jsou nárazové a až na rok 2019 nedosahují příliš vysokých hodnot.

## Tržby za vlastní výnosy a zboží

Tabulka 11- Výnosy za vlastní výnosy a zboží 2018-2022

Tržby za vlastní výnosy a zboží (v Kč)						
Stav ke dni 31.12	2018	2019	2020	2021	2022	2022/2018
Tržby za pronájem nebytových prostor	109 270	55 400	102 400	151 150	202 071	1,85
Hipoterapie	58 700	119 650	73 900	37 260	61 550	1,05
Tržby za pronájem pro reklamu	3 884	8 596	122 522	-	70 000	18,02
Nájem	11 200	30 800	51 600	51 600	51 600	4,61
Tržby za koně	42 505	49 670	22 070	16 300	49 600	1,17
<b>Celkový výnos</b>	<b>225 559</b>	<b>264 116</b>	<b>372 522</b>	<b>256 310</b>	<b>434 821</b>	<b>1,93</b>

Zdroj: Účetní výkazy TJ Orion Praha

Tabulka je vytvořena dle dokladové analytické výsledovky, obsahuje výnosy, které jsou účtovány pod názvem Tržby za vlastní výnosy a zboží na účetní doklad – výkaz zisku a ztrát.

<sup>18</sup> Celý URL odkaz: <https://tn.nova.cz/zpravodajstvi/clanek/391492-holcicku-pri-prebihani-silnice-srazilo-auto-letel-pro-ni-vrtulnik>

Pod pojmem tržby za koně, se ukrývá z největší části trénování externích jezdců, dny u koní pořádané jezdeckým klubem a pro rok 2022 spolupráci se společností Srdcová sedma z.s v rámci programu Solidarity Crops (jezdecký klub pořádal integrační kroužek pro ukrajinské děti).

Nájem – Společnost Tow Car Servise s.r.o. si v oblasti jezdeckého oddílu pronajímá část pozemku, za který platí měsíční nájem. V roce 2018 a 2019 činil měsíční nájem 2 300 Kč. V následujícím roce byl měsíční nájem navýšen o 2 000 Kč, tedy činil 4 300 Kč. Tento nájem platí i pro rok 2023.

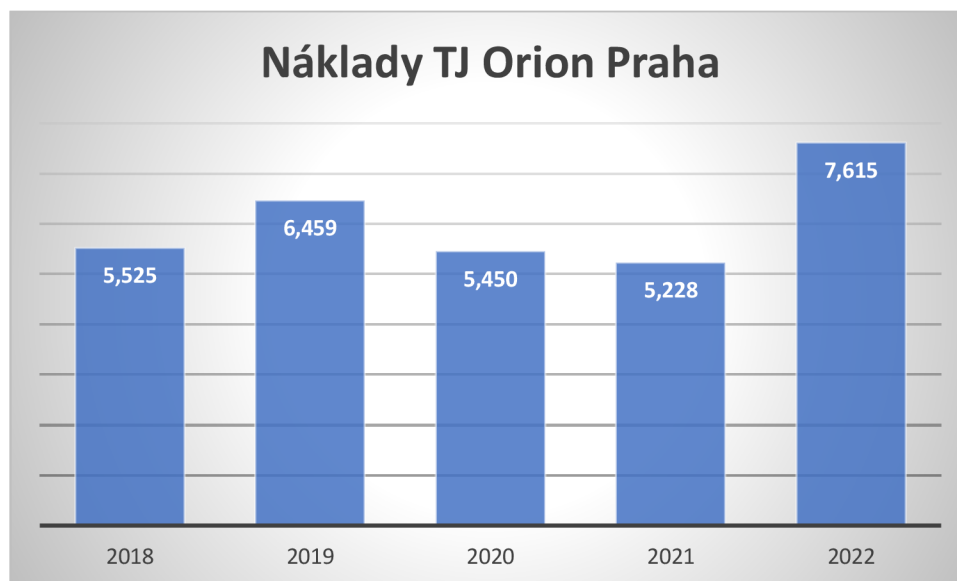
V tabulce vidíme, že největší podíl na výnosech mají tržby za pronájem nebytových prostor. Tyto tržby se skládají z pronájmu kryté haly, která je součástí areálu jezdeckého oddílu. Hala je pronajímána až už koncovým zákazníkům, tak větším společností jako je například Městská jezdecká policie. Hala je využívána nejen pro jezdecké účely, neboť je zde možnost pronajmout ji i k jiným sportům, jako je agility či flyball. Z tabulky můžeme zaznamenat, že výnosy se od roku 2018 téměř zdvojnásobily.

V tabulce dále můžeme vidět, že většina výnosů je nepravidelná a kolísavá. Jediné dvě položky nám toto pravidlo nesplňují. První je nájem, jelikož je konstantní z důvodu dlouhodobých nájemních smluv, které se mění málokdy. Druhá položka je pronájem nebytových prostor, který má rostoucí tendenci. Tento trend by měl pokračovat hlavně proto, že se v jezdeckém oddíle dlouhodobě ustájili další externí koně a zároveň jezdecký oddíl častěji pronajímá halu.

#### **4.2.2 Přehled celkových výdajů spolku**

Graf nákladů spolku TJ Orion Praha naznačuje rostoucí trend, výjimku tvoří roky 2020 a 2021, tento pokles má za vinu celosvětová pandemie Covid-19. Omezení spojená s nemocí zásadně ovlivnila chod spolku, který musel omezit svou činnost. Tato situace měla dopad nejen na výnosy, ale i náklady, které klesly v důsledku nemožnosti pořádání společných sportovních tréninků. Spolku byly odpuštěny náklady na pronájem pronajímaných prostor, protože je nemohl využívat. Na druhou stranu v roce 2022 došlo k rapidnímu nárůstu nákladů, zejména v oblasti pronájmu tělovýchovných prostor, kde došlo k navýšení nájemného. Rovněž se zvýšil počet zaměstnanců, což vedlo k zvýšení nákladům spojených se mzdy.

Graf. 4 - Náklady TJ Orion Praha za sledované období 2018-2022, v tis. Kč



**Zdroj:** Účetní výkazy TJ Orion Praha

Náklady tělovýchovné jednoty TJ Orion Praha se skládají z různých výdajů. Největší náklady činí položka Spotřebované náklady a nakupované služby, která procentuálně tvoří v průměru 64,68 % celkových výdajů spolku. Mezi další vysoké položky patří položka Osobní náklady, která tvoří 25,98 % výdajů spolku.

Tabulka 12- Přehled nákladů TJ Orion Praha 2018-2022

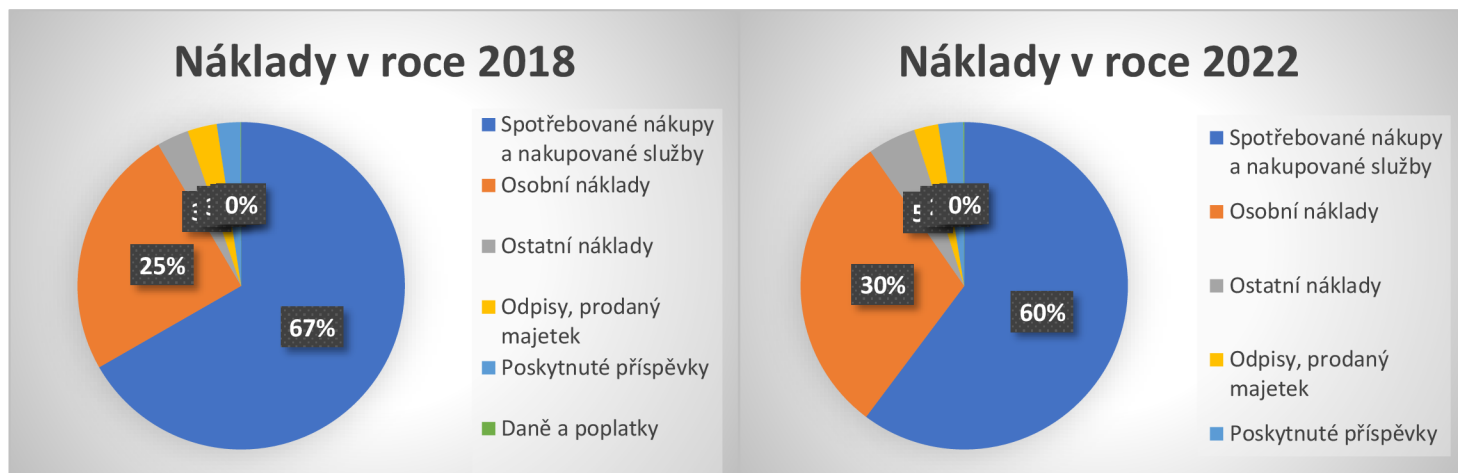
Výkaz zisku a ztrát – náklady (v tis Kč)						
Stav ke dni 31.12	2018	2019	2020	2021	2022	2022/2018
Spotřebované nákupy a nakupované služby	3 686	4 402	3 514	3 337	4 587	1,24
Osobní náklady	1 372	1 593	1 230	1 446	2 290	1,67
Ostatní náklady	175	209	394	198	362	2,07
Odpisy, prodaný majetek	160	144	173	165	182	1,14
Poskytnuté příspěvky	129	101	128	73	187	1,45
Daně a poplatky	3	10	11	9	7	2,33
<b>Celkem</b>	<b>5 525</b>	<b>6 459</b>	<b>5 450</b>	<b>5 228</b>	<b>7 615</b>	<b>1,38</b>

**Zdroj:** účetní výkazy TJ Orion Praha



Graf. 5 - Podíl nákladů TJ Orion Praha v roce 2018

Graf. 6 - Podíl nákladů TJ Orion Praha v roce 2022



Zdroj: účetní výkazy TJ Orion Praha

Zdroj: účetní výkazy TJ Orion Praha

Z grafů můžeme vyvodit, že podíly na nákladech se nijak rapidně nelišily. Dominantními položkami nákladů nadále zůstaly náklady na spotřebované nákupy a služby a osobní náklady. Podíl osobních nákladů v poměru k celkovým nákladům vzrostl, z důsledku navýšení počtu zaměstnanců. Od roku 2018 přibilo 11 zaměstnanců. V následující části se práce podrobněji zaměří na jednotlivé nákladové položky.

### Spotřebované nákupy a nakupované služby

Pod pojmem spotřebované nákupy a nakupované služby se skrývá nejvíce záúčtovaných položek, a také proto tvoří největší podíl na celkových nákladech.

Tabulka 13 - Přehled nákladů za spotřebované nákupy a nakupované služby 2018-2022

Náklady za spotřebované nákupy a nakupované služby (v Kč)						
Stav ke dni 31.12	2018	2019	2020	2021	2022	2022/2018
Ostatní služby	2 746 044	2 894 244	2 363 574	2 146 729	3 208 195	1,17
Spotřeba materiálu	801 236	863 824	1 004 722	703 014	909 568	1,14
Opravy a udržování	21 107	460 323	18 692	301 789	253 533	12,01
Náklady na cestovné	44 372	93 649	53 099	96 495	135 384	3,05
Spotřeba energie	73 945	89 758	73 915	89 031	80 694	1,09
<b>Celkem</b>	<b>3 686 704</b>	<b>4 401 798</b>	<b>3 514 002</b>	<b>3 337 058</b>	<b>4 587 374</b>	<b>1,24</b>

Zdroj: účetní výkazy TJ Orion Praha

Pod pojmem **spotřeba materiálu** (v průměru činí 22,2 % z celkových nákladů) je naúčtovaná spousta podpoložek: spotřeba sportovního materiálu, spotřeba PHM, spotřeba ostatního materiálu a krmení pro koně. Na spotřebě materiálu se v průměru za námi sledované období 2018-2022 nejvíce s 31 % podílí **spotřeba sportovního materiálu**, kde je zaúčtovaná například nákup sedla, mikin, dresů, volejbalové míče či pomůcky na posilování (tato položka nabrala na významu až v letech 2020-2022). S 36 % se na účetní položce spotřeba materiálu podílí **nákup krmiva a steliva pro koně**. Za roky 2020-2022 má tato položka lehce rostoucí tendenci, v roce 2020 se za krmení utratilo 287 412 Kč, v nadcházejícím roce náklad na krmení činil 306 913 Kč a v roce 2022 už částka dosahovala hodnoty 323 389 Kč. Zvyšující tendenci má hlavně z důvodu navýšení cen krmení pro koně. Dále s 29 % spotřebu materiálu tvoří **spotřeba ostatního materiálu** zde najdeme výdaje například za hygienické potřeby, jídlo, medaile, šrouby či léky (nejvíce se tento účet užíval v letech 2018-2019).

Položka **spotřeba energie** skrývá účty za vodu a spotřebu energie.

Největší výdaj v účetní položce **opravy a udržování** tvoří oprava střechy jezdecké haly, která se opravovala po částech v letech 2019, 2021, nadále se zde účtuje například oprava sedel či madel, oprava zavlažování či vyvažovačky.

**Náklady na cestovné** slouží hlavně pro kompenzaci nákladů zaměstnanců za jízdné či benzín.

Pod pojmem **ostatní služby** je naúčtovaná spousta podpoložek: nájem tělovýchovných zařízení, ostatní nájmy prostor, tělovýchovné služby, ubytovací, stravovací, dopravní služby, provozní služby, kovář, veterinář a ostatní služby. Za námi sledované období 2018-2022 se nejvíce na položce ostatní služby v průměru podílel **nájem tělovýchovných zařízení**, kam spolek účtuje pronájem tělocvičen a sportovních hal (nejvíce na tento účet účtuje oddíl volejbalu a ping-pongu, jezdecký oddíl si pronajímá tělocvičnu pouze výjimečně, a to pouze v zimních měsících, pro účely voltize a paravoltize). Dále se na ostatních službách podílí **ubytování, stravování a dopravní služby**, kde najdeme účty za náklady spojené se soustředěním (ubytování, stravování doprava), dopravu na závody či stravu rozhodčích na závodech. Dále zastupuje ostatní služby položka **ostatní služby**, kam organizace účtuje například poštovné, odměny rozhodčích, Flexi Pass, pohoda cloud či tisk plakátů (za rok 2020 se zde účtovalo ustájení nemocného koně v jiné stáji s lepšími podmínky pro jeho zdravotní stav, kůň byl následně prodán). **Tělovýchovné služby** zaujímají v průměru 21 % výdajů ostatních služeb (tělovýchovné služby v poměru ostatních

služeb však mají klesavou tendenci v roce 2018 oddíl za tělovýchovné služby zaplatil 1 339 641 Kč v roce 2022 měl pod stejnou položkou naúčtované služby v hodnotě 196 630 Kč), zde najdeme zaúčtované cvičitelské lekce, tréninkové a soutěžní hodiny, školení trenérů, náklady spojené s letním soustředěním a pro roky 2018 a 2019 se zde účtovaly i pravidelné náklady na pravidelné tréninky členů a externě ustájený kůň v jiné stáji. Dále ostatní služby 3 % tvoří **provozní služby**, kde najdeme naúčtované například likvidaci fekálií, odvoz chlévské mrvy a svoz odpadu. Nadále s průměrem 3 % se na ostatních službách podílí **veterinář**, 3% **kovář** a **ostatní nájemní prostor** (pronájem garáže na skladování majetku spolku), který má zanedbatelnou hodnotu.

### Osobní náklady

Pod osobní náklady řadíme pouze mzdové náklady, zákonné sociální pojištění a dohody o provedení práce. Spolek má několik zaměstnanců, kteří jsou vypláceni za provedení své práce, jedná se například o trenéry a správce, jezdecký oddíl má ještě navíc zaměstnaného stájníka, který pracuje pouze od pondělí do pátku v dopoledních hodinách, odpolední hodiny a víkendy obstarávají koně členi oddílu. Do roku 2020 byly zaměstnání všichni na smlouvu o dohodě o provedení práce.

Tabulka 14 - Přehled osobních nákladů 2018-2022

Osobní náklady (v Kč)						
Stav ke dni 31.12	2018	2019	2020	2021	2022	2022/2018
Mzdové náklady DPP či DPČ	1 371 763	1 592 770	1 230 240	1 358 483	2 140 411	-
Zákonné sociální pojištění	-	-	-	87 325	149 562	-
<b>Celkem</b>	<b>1 371 763</b>	<b>1 592 770</b>	<b>1 230 240</b>	<b>1 445 808</b>	<b>2 289 973</b>	<b>1,67</b>

Zdroj: Účetní výkazy TJ Orion Praha

Z tabulky je nám patrné, že osobní náklady mají silně rostoucí tendenci. Spolek nemá se žádným svým zaměstnancem uzavřenou smlouvu o hlavním pracovním poměru. S veškerými zaměstnanci má uzavřené smlouvy o dohodě o provedení činnosti a o dohodě o provedení práce.

Tabulka 15 - Průměrný počet zaměstnanců na DPP a DPČ

<b>Průměrný počet zaměstnanců</b>					
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Počet zaměstnanců	26	28	26	27	37

**Zdroj:** Výroční zprávy TJ Orion Praha

V minulosti spolek neměl zaměstnance žádné a fungoval pouze z dobrovolnické činnosti. Postupem let dobrovolníci začali chtít být alespoň symbolicky odměněni. Veškerý zaměstnanci mají uzavřený DPP či DPČ, nejčastěji se jedná o trenéry či trenérky, fyzioterapeuti u hipoterapií, pomocní trenéři, pomocné síly při hipoterapiích a stájníci.

### **Daně a poplatky**

V následující tabulce jsou souhrnně sepsány veškeré daně a poplatky, které spolek za námi sledované období uhradil.

Tabulka 16 - Přehled daní a poplatků 2018-2022

<b>Daně a poplatky (v Kč)</b>						
<b>Stav ke dni 31.12</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2022/2018</b>
Daň silniční	-	6 000	3 600	3 600	-	-
Daň z nemovitostí	2 745	2 745	5 490	5 490	5 490	2
Ostatní daně a poplatky	-	1 500	1 500	-	1 500	-
<b>Celkem</b>	<b>2 745</b>	<b>10 245</b>	<b>10 590</b>	<b>9 090</b>	<b>6 990</b>	<b>2,55</b>

**Zdroj:** Účetní výkazy TJ Orion Praha

Veškeré uhrazené daně a poplatky tvoří průměrně pouze 0,2 % celkových nákladů.

## Ostatní náklady

Tabulka 17 - Přehled položky ostatní náklady 2018-2022

<b>Ostatní náklady (v Kč)</b>						
Stav ke dni 31.12	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2022/2018</b>
Ostatní jiné náklady	105 765	141 380	45 100	115 250	248 791	2,35
Dary	-	-	300 000	-	-	-
Ostatní pojištění majetku	61 219	-	54 088	76 554	79 510	1,3
Ostatní jiné náklady	105 765	141 380	45 100	115 250	248 791	2,35
<b>Celkem</b>	<b>178 461</b>	<b>205 457</b>	<b>413 135</b>	<b>192 649</b>	<b>380 354</b>	<b>2,13</b>

Zdroj: Účetní výkazy TJ Orion Praha

Jak je patrné z tabulky spolek za námi sledované období věnoval dar pouze v roce 2020, jak už je vysvětleno výše, dar byl poskytnut hráčce volejbalu Terezce Nevolkové, která měla velmi vážnou nehodu viz. strana 44.

Pod hlavičku jiné ostatní náklady spolek účtuje zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele a převod práv k soutěži.

## Odpisy, prodaný majetek

Tabulka 18-Přehled položky odpisy a prodaný majetek 2018-2022

<b>Odpisy a prodaný majetek (v Kč)</b>						
Stav ke dni 31.12	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2022/2028</b>
Odpis dlouhodobého majetku	160 493	144 050	172 709	165 644	181 925	1,13
<b>Celkem</b>	<b>160 493</b>	<b>144 050</b>	<b>172 709</b>	<b>165 644</b>	<b>181 925</b>	<b>1,13</b>

Zdroj: Účetní výkazy TJ Orion Praha

Jak je patrné z účetních výkazů spolku, položka odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek je za námi sledované období tvořena pouze položkou odpisy dlouhodobého majetku. Tato položka má lehce rostoucí tendenci, od roku 2018 vzrostla o 13 %.

## Poskytnuté příspěvky

Tabulka 19- Přehled položky poskytnuté příspěvky

Poskytnuté příspěvky (v Kč)						
Stav ke dni 31.12	2018	2019	2020	2021	2022	2022/2018
Poskytnuté členské příspěvky	128 805	100 830	127 970	72 850	186 780	1,45
<b>Celkem</b>	<b>128 805</b>	<b>100 830</b>	<b>127 970</b>	<b>72 850</b>	<b>186 780</b>	<b>1,45</b>

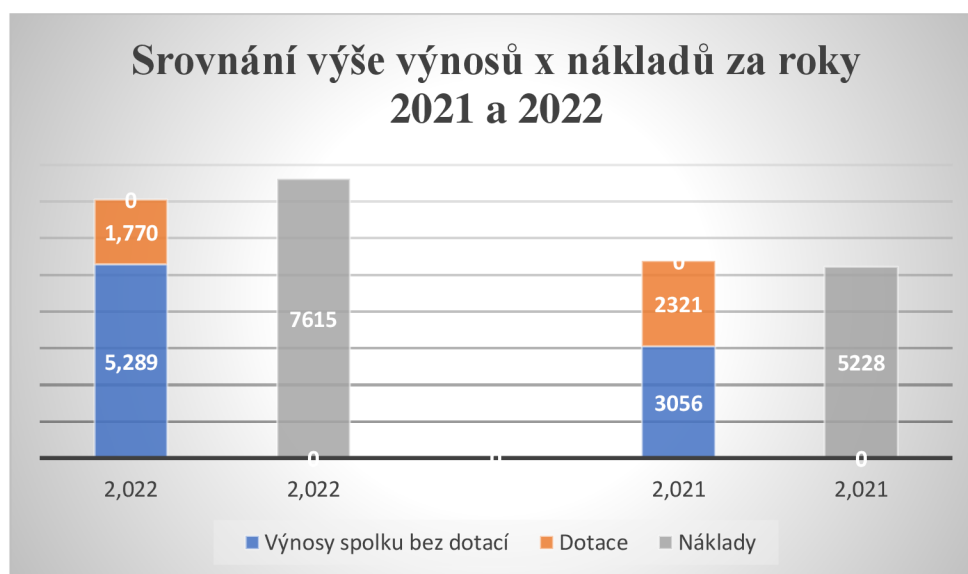
Zdroj: Účetní výkazy TJ Orion Praha

Nákladová složka s názvem poskytnuté příspěvky se skládá z poplatků svazu, náklady na prodloužení členství a licenci. Poslední složka jsou pokuty od svazů a licence koní.

### 4.2.3 Srovnání výše příjmů a nákladů

Práce srovnává výše nákladů a příjmů za poslední dva roky analýzy spolku. Bližší zaměření je z hlediska vlivu dotací na celkový chod organizace.

Tabulka 20- Srovnání příjmů a nákladů spolku TJ Orion Praha



Zdroj: Účetní výkazy TJ Orion Praha

Jak je patrné z tabulky spolek by nebyl schopen uhradit veškeré své náklady bez podpory státu. I přes podporu státu v roce 2022 spolek dosahoval ztráty -556 tis. Kč. Ztrátu byl schopen dorovnat nerozděleným ziskem z minulých let. Navzdory ztrátového roku 2022 spolek do roku 2023 vstupuje s nerozděleným ziskem z minulých let ve výši 182 tis. Kč.

Z tabulky vyplývá, že pro rok 2022 dotace pokryly 23 % nákladů spolku a v roce předchozím 44 % nákladů.

### 4.3 Horizontální analýza aktiv a pasiv

V následující kapitole se práce věnuje horizontální analýze aktiv a pasiv vybraného spolku TJ Orion Praha a následnému komentáři výsledků.

Tabulka 21- Horizontální analýza aktiv TJ Orion Praha

Aktiva		2018/2019		2019/2020		2020/2021		2021/2022	
		absolut. v tis Kč.	v %	absolut. v tis Kč.	v %	absolut . v tis Kč.	v %	absolut . v tis Kč.	v %
A.	<b>DM celkem</b>	111	101	-172	99	-166	99	-32	100
A.II.	<b>DHM celkem</b>	255	102	-1	100	1	100	25	100
A. II. 1.	Pozemky	0	100	0	100	0	100	0	100
A. II. 3.	Stavby	0	100	0	100	0	100	0	100
A. II. 4.	HMV a jejich soubory	0	100	0	100	0	100	-100	93
A. II. 6	Dospělá zvířata a jejich skupiny	255	1081	-1	100	0	100	126	145
A. IV.	<b>Oprávky k DM celkem</b>	-144	106	-171	107	-167	106	-57	102
A. IV. 6.	Oprávky ke stavbám	-104	106	-103	106	-105	106	-104	105
A. IV. 7.	Oprávky k samostatným HMV a souborům HMV	-40	107	-68	110	-62	109	47	94
B.	<b>KM celkem</b>	-118	93	476	132	30	102	-407	79
B. II.	<b>Pohledávky celkem</b>	50	156	9	106	-24	84	-3	98
B. II. 1.	Odběratelé	79	627	-42	55	-28	46	57	338
B. II. 4	Poskytnuté provozní zálohy	-12	72	-4	87	-4	85	1	104
B. II. 5.	Ostatní pohledávky	5	156	0	100	-9	36	5	200
B. II. 12.	Nároky na dotace a ostatní zúčtování se státním rozpočtem	0	X	36	X	27	175	-63	0
B. II. 17.	Jiné pohledávky	-14	0	19	X	-9	53	-4	60
B. II. 18	Dohadné účty aktivní	-8	0	0	X	0	X	0	X
B. III.	<b>KFM celkem</b>	-312	79	468	139	173	110	-510	72
B. III. 1.	PP v pokladně	1	102	-8	85	16	136	-10	84
B. III. 3.	PP na účtech	-313	78	476	142	157	110	-500	72
B. IV.	<b>Jiná aktiva celkem</b>	144	X	-1	99	-120	16	107	565
B. IV. 1.	Náklady příštích období	31	X	6	119	-37	0	40	X
B. IV. 2.	Příjmy příštích období	113	X	-7	94	-83	22	67	391
	<b>Aktiva celkem</b>	-7	100	304	102	-137	99	-438	97

**Zdroj:** Účetní výkazy TJ Orion Praha, vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že dlouhodobý majetek od roku 2019 lehce klesá, příčinou je položka oprávek k dlouhodobému majetku. Z tabulky je zřejmé, že za sledované období

došlo k nákupu dospělých zvířat. V roce 2019 došlo k nákupu koně Replay a v roce 2022 oddíl koupil kobyly Panama. Tyto oba koně byly pořízeny z organizace Hřebčín Mělník. Krátkodobý majetek byl ve sledovaném období velmi kolísavý, avšak za toto období nedošlo k rapidní změně. Pro neziskové organizace jsou typické položky jako jsou nároky na dotace a ostatní zúčtování se státním rozpočtem. Tyto položky jsou aktivní do chvíle přesunutí peněz na účet spolku, popřípadě do pokladny. Tato položka měla nejvyšší hodnotu v roce 2021.

Položka KFM v průběhu sledovaného období má kolísavý trend, avšak nedochází k výrazným změnám. Největší nárůst obdržel spolek za rok 2019, ačkoliv nejvyšších hodnot dosahoval v roce 2021. Položka KFM se skládá z peněžních prostředků v pokladně a na bankovním účtu. Nejvíce peněz spolek udržuje na běžném účtu, v pokladně si uchovává menší procento hotovosti. Nejvyššího nárůstu peněžních prostředků na bankovním účtu došlo mezi lety 2019/2020 (+476 tis. Kč), naopak největší úbytek nastal mezi lety 2021/2022.

Celková část aktiv se za námi sledované období nijak výrazně neliší, největší podíl na změnách má položka peněžní prostředky na účtech a dospělá zvířata a jejich skupiny.

Tabulka 22- Horizontální analýza pasiv spolku TJ Orion Praha

Pasiva		2018/2019		2019/2020		2020/2021		2021/2022	
		Absolut. v tis. Kč	v %	Absolut. v tis. Kč	v %	Absolut. v tis. Kč	v %	Absolut. v tis. Kč	v %
c									
A.	<b>Vlastní zdroje celkem</b>	-238	98	521	103	94	101	-502	97
A. I.	<b>Jmění celkem</b>	0	100	0	100	0	100	0	100
A. I. 1.	Vlastní jmění	0	100	0	100	0	100	0	100
A. II.	<b>VH celkem</b>	-238	22	521	855	149	125	-557	25
A. II. 1.	Účet VH	-461	-	757	-	-370	29	-705	-
A. II. 2.			107		218				373
A. II. 3.	VH ve schvalovacím řízení	X	X	X	X	X	X	X	X
	Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta min. let	223	365	-236	23	519	831	148	125
B.	<b>Cizí zdroje celkem</b>	231	135	-217	76	-285	57	118	131
B. III.	<b>Krátkodobé závazky celkem</b>	276	239	-114	76	0	100	-74	79
B. III. 1.	Dodavatelé	-9	84	-9	82	3	108	49	214
B. III. 3.	Přijaté zálohy	-20	0	20	X	26	230	-26	43
B. III. 4.	Ostatní závazky	302	152	-94	69	-118	44	-92	0
B. III. 5.			00						
B. III. 7.	Zaměstnanci	3	103	-24	78	64	174	-8	95
B. III. 9.	Závazky k institucím soc. za bezpečení a veřejného zdrav. pojištění	0	X	0	X	13	X	4	131
	Ostatní přímé daně	0	100	-7	30	12	500	-1	93
B. IV.	<b>Jiná pasiva celkem</b>	-45	90	-103	75	-285	8	192	900
B. IV. 1.	Výdaje příštích období	-27	0	0	X	0	X	0	X
B. IV. 2.	Výnosy příštích období	-18	96	-103	75	-285	8	192	900
	<b>Pasiva celkem</b>	-7	100	304	102	-137	99	-438	97

Zdroj: účetní výkazy TJ Orion Praha



Z tabulky je patrné, že vlastní zdroje spolku jsou tvořeny vlastním jměním a výsledkem hospodaření. Vlastní jmění je po celou dobu námi sledovaného období stejné. VH hospodaření se skládá ze dvou položek – účet výsledku hospodaření a nerozdělený zisk/neuhrazená ztráta minulých let. Na položku nerozdělený zisk/neuhrazená ztráta min. let (číslo řádku 93) se přeúčtovává výsledek hospodaření z minulého roku. Za námi sledované období celkový výsledek hospodaření nebyl nikdy ztrátový. Spolku v roce 2019 a v roce 2022 vyšel výsledek hospodaření záporný. Tento jev nastal důsledkem neobvykle vysokých nákladů, které byly vyrovnány vysokým nerozděleným ziskem z minulých let. Díky tomuto vyrovnání byl celkový výsledek hospodaření kladný za všechny sledované roky. Mezi lety 2020/2021 měl spolek nejvyšší meziroční nárůst rezervy za celé sledované období (+519 tis. Kč). Následující rok byl spolek opět schopen navýšit rezervu na celkově nejvyšší hodnotu za sledované roky (148 tis. Kč). V dalším roce už rezerva klesá (-557 tis. Kč) z důvodu ztráty v roce 2022.

Druhou část pasiv tvoří cizí zdroje. Spolek využívá pouze krátkodobých zdrojů. Mezi nejvíce využívané položky řadí spolek zaměstnance a ostatní závazky. Za ostatní závazky patří závazky k jednotlivým sportovním institucím.

Položka pasiva celkem se v průběhu let nijak výrazně neliší, největší podíl na změnách má položka výsledek hospodaření a nerozdělený zisk/neuhrazená ztráta z minulých let.

## 4.4 Horizontální analýza nákladů a výnosů

Tabulka 23 - Horizontální analýza nákladů spolku TJ Orion Praha

Náklady			2018/2019		2019/2020		2020/2021		2021/2022	
	Název položky	Č. ř.	Absolut. v tis. Kč	v %	Absolut. v tis. Kč	v %	Absolut. v tis. Kč	v %	Absolut. v tis. Kč	v %
A. I.	<b>Spotřebované nákupy a nakupované služby</b>	2	716	119	-888	80	-177	95	1 250	137
A. I. 1.	Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladovaných dodávek	3	79	109	125	113	-287	73	198	125
A. I. 3.	Opravy a udržování	5	439	219 0	-441	4	283	158 9	-48	84
A. I. 4.	Náklady na cestovné	6	50	214	-41	56	43	181	39	141
A. I. 6.	<b>Ostatní služby</b>	8	148	105	-531	82	-216	91	1 061	149
A. III.	Osobní náklady	13	221	116	-363	77	216	118	844	158
A. III. 1 0	Mzdové náklady	14	221	116	-363	77	129	110	781	157
A. III. 1 1	Zákonné sociální pojištění	15	0	X	0	X	87	X	63	172
A. IV.	<b>Daně a poplatky</b>	19	7	333	1	110	-2	82	-2	78
A. IV. 1 5	Daně a poplatky	20	7	333	1	110	-2	82	-2	78
A. V.	<b>Ostatní náklady</b>	21	34	119	185	189	-196	50	164	183
A. V. 17 .	Odpis nedobytné pohledávky	23	4	X	-4	0	7	X	-7	0
A. V. 20 .	Dary	26	0	X	300	X	-300	0	0	X
A. V. 22 .	Jiné ostatní náklady	28	30	117	-111	46	97	203	171	190
A. VI.	<b>Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek</b>	29	-16	90	29	120	-8	95	17	110
A. VI. 2 3	Odpisy dlouhodobého majetku	30	-16	90	29	120	-8	95	17	110
A. VII.	<b>Poskytnuté příspěvky</b>	35	-28	78	27	127	-55	57	114	256
A. VII. 2 8.	Poskytnuté členské příspěvky a příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	36	-28	78	27	127	-55	57	114	256
	<b>Náklady celkem</b>	39	934	117	-1 009	84	-222	96	2 387	146

Zdroj: účetní výkazy TJ Orion Praha

Náklady spolku TJ Orion Praha vykazují kolísavý trend, s největším růstem mezi lety 2021/2022, kdy položka stoupla o 2 387 tis. Kč. Naopak k největšímu poklesu došlo mezi lety 2019/2020, kdy náklady klesly o 1 009 tis. Kč. Největší pokles nákladů se váže ke covidovým restrikcím a sníženému provozu spolku. Hlavní část nákladů tvoří položky spotřebované nákupy a nakupované služby, které jsou detailně popsány na straně 46.

Spotřebované nákupy vykazují výraznou proměnlivost během sledovaného období. Největší nárůst byl zaznamenán mezi lety 2021 a 2022 (+1 250 tisíc Kč), zatímco největší pokles byl mezi lety 2019 a 2020 (-888 tisíc Kč). Podrobnější informace o obsahu položky a důvod kolísavosti nákladů nalezneme na straně 48.

Ostatní služby jsou stabilní položkou, s největším výkyvem v roce 2022, kdy vzrostly o 1 061 tisíc Kč ve srovnání s předchozím rokem. Další podrobnosti o této položce jsou uvedeny na straně 50.

Ostatní náklady také vykazují proměnlivý trend, s největším nárůstem mezi lety 2019 a 2020 (+185 tisíc Kč), který byl způsoben jednorázovým nárůstem v položce darů. Další výrazný nárůst byl zaznamenán mezi lety 2021 a 2022 (+164 tisíc Kč) v důsledku dalších nákladových faktorů. Detailní analýza této položky je k dispozici na straně 52.

Příspěvky poskytnuté za sledované období nezaznamenaly významné změny, s výjimkou nárůstu mezi lety 2021 a 2022 (+114 tisíc Kč), z důvodu navýšení příspěvků. Další informace o této změně jsou uvedeny na straně 53.

Položky jako daně, náklady a odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek jsou považovány za zanedbatelné a konstantní během sledovaného období.

Tabulka 24- Horizontální analýza výnosů spolku TJ Orion Praha

Výnosy			2018/2019		2019/2020		2020/2021		2021/2022	
	Název položky	Č. ř.	Absolut. v tis. Kč	v %	Absolut. v tis. Kč	v %	Absolut. v tis. Kč	v %	Absolut. v tis. Kč	v %
B. II.	<b>Přijaté příspěvky</b>	43	242	106	-48	99	-282	93	624	116
B. II. 2.	Přijaté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	44	-2	100	-9	100	451	124	-551	76
B. II. 3.	Přijaté příspěvky (dary)	45	174	3580	138	177	-312	2	9	280
B. II. 4.	Přijaté členské příspěvky	46	70	103	-177	92	-421	79	1166	176
B. III.	<b>Tržby za vlastní výkony a za zboží</b>	47	39	117	108	141	-117	69	179	170
B. IV.	<b>Ostatní výnosy</b>	48	274	118	-314	82	-193	87	799	164
B. IV. 10.	Jiné ostatní výnosy	54	274	118	-314	82	-193	87	799	164
B. V.	<b>Tržby z prodeje majetku</b>	55	-80	0	0	X	0	X	80	X
B. V. 11.	Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	56	-80	0	0	X	0	X	80	X
	<b>Výnosy celkem</b>	61	475	108	-254	96	-592	90	1682	131
C.	<b>VH před daní</b>	62	-459	-106	755	-220	-370	29	-705	-373
D.	<b>VH po zdanění</b>	63	-459	-106	755	-220	-370	29	-705	-373

Zdroj: účetní výkazy TJ Orion Praha

Celkové výnosy TJ Orion Praha vykazují kolísavý trend, avšak kromě let 2021/2022 nedochází k výrazným změnám. K největšímu růstu došlo mezi lety 2021/2022, kdy výnosy vzrostli o 1 682 tis. Kč. Naopak největší pokles byl zaznamenán mezi lety 2020/2021, kdy klesly o 592 tis. Kč. Výnosy jsou nejvíce tvořeny přijatými příspěvky a ostatními výnosy.

Přijaté příspěvky jsou přímo závislé na počtu aktivních členů spolku, jak je vidět, k poklesu dochází mezi lety 2019/2021. Mezi hlavní důvody poklesu byla světová pandemie Covid-19. Za covidu došlo k částečnému odpuštění plateb členských příspěvků, zároveň z důvodu karantény nebyl možný nábor nových členů. Po ústupu covidu a s ním spojenými opatřeními můžeme pozorovat nárůst přijatých příspěvků, nárůst činil 624 tis. Kč. Tento nárůst zapříčinilo navýšení členských příspěvků oproti předchozím letům (viz strana 40).

Ostatní výnosy byly také ovlivněny pandemií. Mezi lety 2019 a 2021 docházelo k pravidelnému poklesu. Po konci pandemie v letech 2021 a 2022 došlo naopak k rapidnímu růstu. Podrobnější informace o obsahu této položky jsou uvedeny na straně 41.

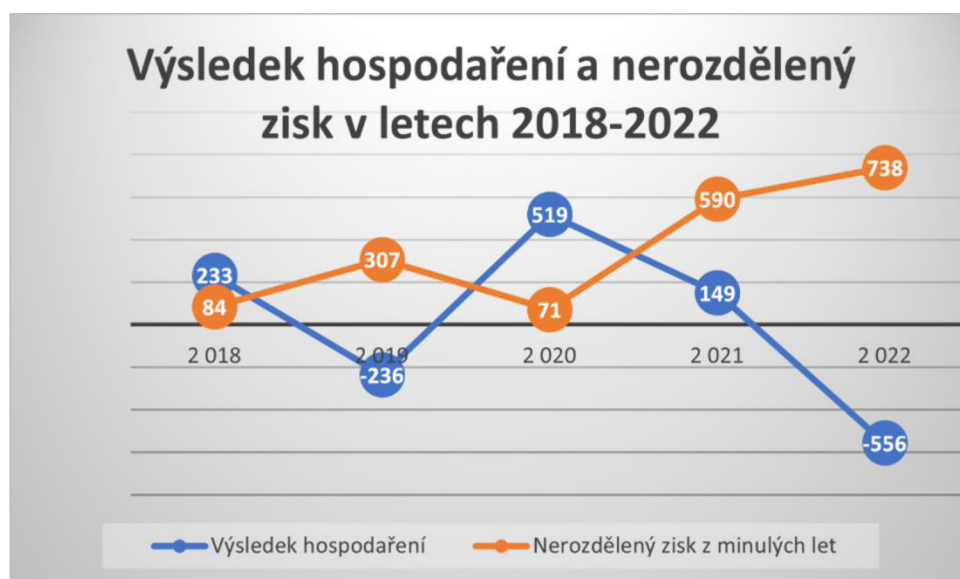
Tržby za vlastní výkony a zboží jsou konstantně rostoucí, s jediným rozdílem mezi lety 2020 a 2021, který byl způsoben opět pandemií Covid-19. Restrikce spojené s pandemií ovlivnily určité nekonstantní položky tržeb za vlastní výkony a zboží (např. pronájem ploch, hipoterapie, externí jezdecké hodiny), více na straně 45.

Jak je patrné z tabulky tržby z prodeje majetku jsou velmi nárazovou položkou. Nejčastěji se jedná o prodej koně, který povahou nebo zdravotním stavem není vhodný pro chod oddílu. K prodeji koní dochází ojediněle a často je kůň prodán člence oddílu za symbolickou cenu.

Výsledek hospodaření spolku nepodléhá dani z příjmů, z toho důvodu nebyla vyčíslena.

Vertikální analýzu z důvodu úspory množství obsahu nalezneme v přílohách na straně 87.

Graf. 7 - Vývoj výsledku hospodaření a nerozděleného zisku z minulých let za roky 2018-2022



Zdroj: účetní výkazy TJ Orion Praha

Celkový vývoj výsledku hospodaření spolku, s výjimkou roku 2020, vykazuje klesající trend. Jak je ale patrné z grafu, naopak nerozdělený zisk z minulých let, s výjimkou roku 2020, vykazuje trend rostoucí.

Spolek hradí větší investice či renovace částečně z dotací. Tato forma financování však často pokryje pouze menší část nákladů. Zbytek nákladů pokrývá nerozdělený zisk z minulých let.

## 4.5 Analýza dílčích ukazatelů

V následující části práce se uvádí poměrové ukazatele, které již byly komentovány v teoretické části práce. Výsledné hodnoty se budou lišit od doporučených hodnot, jelikož vybraný spolek spadá pod neziskový sektor. Doporučené hodnoty jsou stanoveny pro sektor ziskový, kde je hlavní cíl společnosti zisk.

### 4.5.1 Autarkie na bázi výnosů a nákladů

Autarkie nám udává soběstačnost organizace, doporučená hodnota je 100 %. Při hodnotě 100 % společnost pokryla svými výnosy své náklady (Krechovská 2018).

Tabulka 25 – Hodnoty ukazatele autarkie TJ Orion Praha

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Výnosy (celkem)</b>	5 748	6 223	5 969	5 377	7 059
<b>Náklady (celkem)</b>	5 525	6 459	5 450	5 228	7 615
<b>Autarkie (%)</b>	<b>104,04 %</b>	<b>96,35 %</b>	<b>109,52 %</b>	<b>102,85 %</b>	<b>92,70 %</b>

Zdroj: účetní výkazy TJ Orion Praha, vlastní zpracování

Z výsledků je patrné, že spolek efektivně hospodařil v letech 2018, 2020 a 2021. Nejlépe hospodařil v roce 2020, naopak nejhůře v roce 2022. V roce 2019 a 2022 spolek musel využít své naspořené zisky z minulých let.

Výsledná autarkie je však počítána s využitím finančních prostředků od státu. V následujících tabulkách nalezneme podíl dotací na nákladech a autarkii očištěnou o dotace.

Tabulka 26 - Podíl dotací na nákladech

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Dotace</b>	1 881	1 879	1 870	2 321	1 770
<b>Náklady (celkem)</b>	5 525	6 459	5 450	5 228	7 615
<b>Podíl dotací na nákladech (%)</b>	<b>34,05 %</b>	<b>29,09 %</b>	<b>34,31 %</b>	<b>44,4 %</b>	<b>23,24 %</b>

Zdroj: účetní výkazy TJ Orion Praha, vlastní zpracování

Tabulka 27 - Hodnoty ukazatele autarkie bez využití dotací spolku TJ Orion Praha

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Výnosy (bez dotací)</b>	3 867	4 344	3 826	3 056	5 289
<b>Náklady (celkem)</b>	5 525	6 459	5 450	5 228	7 615
<b>Autarkie (%) bez dotací</b>	<b>69,99 %</b>	<b>67,25 %</b>	<b>70,20 %</b>	<b>58,45 %</b>	<b>69,46 %</b>

Zdroj: účetní výkazy TJ Orion Praha, vlastní zpracování

Jak je patrné z výsledků, spolek by nebyl schopen pokrýt své náklady bez poskytnutých dotací.

#### 4.5.2 Ukazatele likvidity

Ukazatelé likvidity nám udávají schopnost organizace uhradit své závazky. Máme 3 stupně likvidity.

##### **Běžná likvidita (likvidita 3. stupně)**

Tento ukazatel nám vyjadřuje schopnost spolku uhradit své krátkodobé závazky pomocí veškerých oběžných aktiv. Za doporučenou hodnotu se uvádí 1,5-2 (Petřík, 2009). Tato hodnota se považuje za ideální u podniku, který za hlavní poslání má tvorbu zisku.

Tabulka 28 - Hodnoty ukazatele běžné likvidity spolku TJ Orion Praha

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Oběžná aktiva</b>	1 590	1 472	1 948	1 978	1 571
<b>Krátkodobé závazky</b>	198	474	360	360	286
<b>Běžná likvidita</b>	<b>8,03</b>	<b>3,11</b>	<b>5,41</b>	<b>5,49</b>	<b>5,49</b>

Zdroj: účetní výkazy TJ Orion Praha, vlastní zpracování

Hodnoty běžné likvidity jsou za všechny sledované roky vyšší, než je doporučovaná hodnota. O spolku TJ Orion můžeme tedy říct, že využívá konzervativního způsobu financování. U společnosti ziskového sektoru by se nejednalo o ideální hodnoty. Toto tvrzení vychází z faktu, že společnost by ztrácela potenciální zisky, díky nevyužití financování z cizích zdrojů. Naopak pro spolek neziskového sektoru jsou tyto hodnoty správné, jelikož má podnik rezervy na zaplacení svých krátkodobých závazků.

##### **Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně)**

U pohotové likvidity jsou oběžná aktiva očištěna o zásoby. Za doporučenou hodnotu se uvádí 1-1,5 (Růčková, 2019). Pohotová likvidita spolku TJ Orion Praha je stejná jako běžná likvidita. Spolek nemá žádné zásoby.

### Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně)

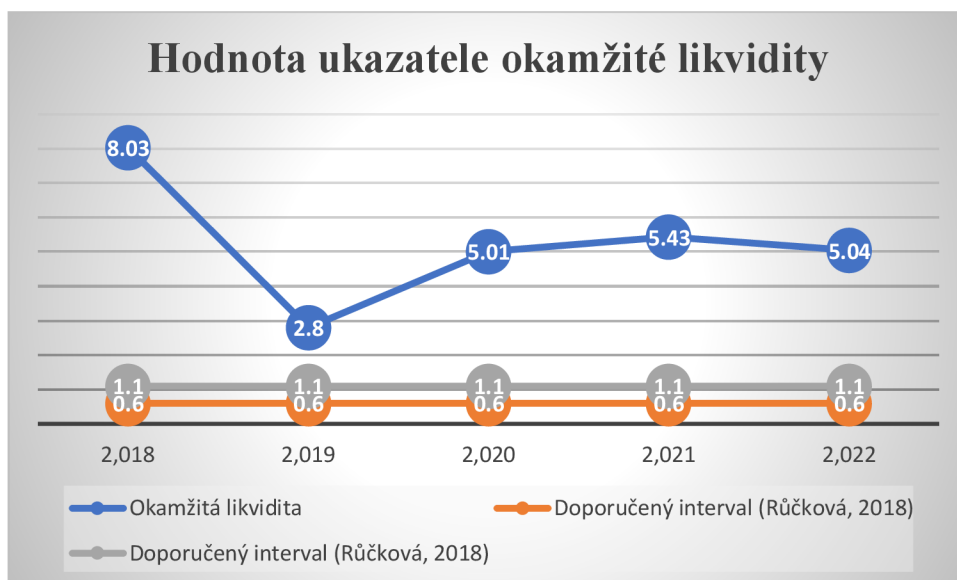
Okamžitá likvidita je poměr krátkodobých finančních prostředků a krátkodobých pohledávek s krátkodobými závazky. Doporučená hodnota se uvádí v rozmezí 0,6-1,1 (Růčková, 2019).

Tabulka 29 - Hodnoty ukazatele okamžité likvidity spolku TJ Orion Praha

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>KP a KFM</b>	1 590	1 328	1 805	1 955	1 441
<b>Krátkodobé závazky</b>	198	474	360	360	286
<b>Okamžitá likvidita</b>	<b>8,03</b>	<b>2,80</b>	<b>5,01</b>	<b>5,43</b>	<b>5,04</b>

Zdroj: účetní výkazy TJ Orion Praha, vlastní zpracování

Graf. 8 - Vývoj hodnot ukazatele okamžité likvidity spolku TJ Orion Praha



Zdroj: účetní výkazy TJ Orion Praha, vlastní zpracování

Okamžitá likvidita spolku se nijak výrazně neliší od likvidity běžné. Je to z důvodu, že oběžná aktiva spolku jsou tvořena pouze z krátkodobého finančního majetku, krátkodobých pohledávek a jiných aktiv. Jak je patrné z Graf. 8 hodnoty spolku se nepohybují v doporučených hodnotách. Tyto doporučené hodnoty jsou však relevantní pro podniky tvořící zisk, zatímco pro neziskové organizace vyšší hodnoty okamžité likvidity jsou vhodnější, mají větší rezervu na placení krátkodobých závazků.



### 4.5.3 Ukazatel aktivity

Ukazatele aktivity nám udávají schopnost podniku efektivně nakládat se svým majetkem (Krechovská, 2018). Ukazatel rychlost obratu zásob nebudeme počítat, protože námi vybraný spolek zásoby nevlastní.

#### Obrat kapitálu

Obrat kapitálu nám hodnotí výkonnost majetku, který byl vložen do produkce. Doporučená je maximalizace hodnot (Krechovská, 2018).

Tabulka 30 - Hodnoty ukazatele obratu kapitálu spolku TJ Orion Praha

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Výnosy</b>	5 748	6 223	5 969	5 377	7 059
<b>Pasiva</b>	15 988	15 981	16 285	16 148	15 710
<b>Obrat kapitálu</b>	<b>0,36</b>	<b>0,39</b>	<b>0,37</b>	<b>0,33</b>	<b>0,45</b>

Zdroj: účetní výkazy TJ Orion Praha, vlastní zpracování

Graf. 9 - Vývoj hodnot ukazatele obratu kapitálu spolku TJ Orion Praha



Zdroj: účetní výkazy TJ Orion Praha, vlastní zpracování

Hodnoty obratu kapitálu se pohybují v rozmezí 0,33-0,45. Z grafu je zřejmé, že obrat kapitálu spolku má rostoucí trend, což považujeme podle Krechovské (2018) za ideální. Pokud by se jednalo o analýzu podniku tyto hodnoty by byly velmi nízké. Spolek za rok neobrátl hodnotu kapitálu ani jednou. Důvod nízkých výsledků je vysoká hodnota pasiv. Spolek vlastní dlouhodobý majetek v poměrně vysokých hodnotách. Můžeme tedy říci, že spolek neefektivně využívá svých zdrojů.

#### 4.5.4 Ukazatele zadluženosti

Hodnotným ukazatel pro posouzení finanční stability podniku je ukazatel zadluženosti, který nám poskytuje přehled o tom, jak podnik využívá finanční zdroje a je schopen plnit své závazky. V další části analýzy se zaměříme na tři jednotlivé ukazatele: ukazatel věřitelského rizika a úrokové krytí a ukazatel finanční samostatnosti.

##### Ukazatel věřitelského rizika

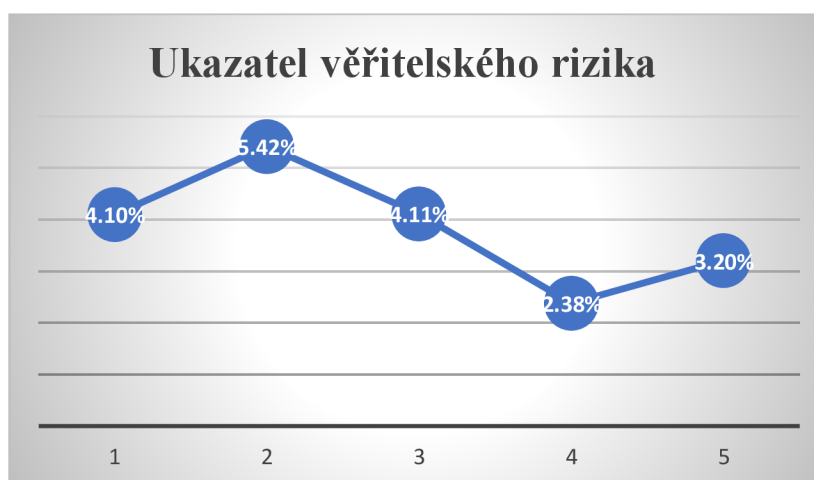
Tento ukazatel nám pomáhá posoudit, do jaké míry je spolek závislý na cizích zdrojích. Vyšší zdroje signalizují vyšší riziko schopnosti spolku splácet své dluhy. Optimální hodnota se nachází v rozmezí 30-60 %, rozmezí je závislé na odvětví (Knápková, 2010). Na položce cizí zdroje spolku za rok 2022 nalezneme z 43% výnosy příštích období a krátkodobé závazky, z nichž tvořili 28,5 % zaměstnanci, 18,3 % dodavatelé (seno, sláma, dresy). Struktura cizích zdrojů se za sledované období nijak zásadně nelišila.

Tabulka 31 - Hodnoty ukazatele věřitelského rizika spolku TJ Orion Praha

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Cizí zdroje</b>	655	886	669	384	502
<b>Celková aktiva</b>	15 988	15 981	16 285	16 148	15 710
<b>Ukazatel věřitelského rizika (%)</b>	<b>4,10 %</b>	<b>5,42 %</b>	<b>4,11 %</b>	<b>2,38 %</b>	<b>3,20 %</b>

Zdroj: účetní výkazy TJ Orion Praha, vlastní zpracování

Graf. 10 - Vývoj hodnot ukazatele věřitelského rizika spolku TJ Orion Praha



Zdroj: účetní výkazy TJ Orion Praha

Spolek TJ Orion Praha vykazuje výrazně nízké hodnoty věřitelského rizika, což naznačuje minimální závislost na cizích zdrojích. Můžeme tedy tvrdit, že spolek téměř

zanedbatelně čerpá z externích zdrojů financování a většinu svých nákladů pokrývá ze zdrojů vlastních.

#### 4.5.5 Ukazatel finanční samostatnosti

Koeficient samofinancování indikuje, do jaké míry je schopen spolek pokrýt své náklady pouze ze svých zdrojů. V průměru položku vlastní kapitál tvoří z 97,64 % vlastní jmění, zbytek tvoří nerozdělený zisk minulých let.

Tabulka 32 - Podíl vlastního jmění na vlastním kapitálu

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Vlastní jmění</b>	15 026	15 026	15 026	15 026	15 026
<b>Vlastní kapitál</b>	15 333	15 095	15 616	15 710	15 208
<b>Podíl vlastního jmění na vlastním kapitálu (%)</b>	<b>98 %</b>	<b>99,54 %</b>	<b>96,22 %</b>	<b>95,65 %</b>	<b>98,8 %</b>

Zdroj: účetní výkazy TJ Orion Praha, vlastní zpracování

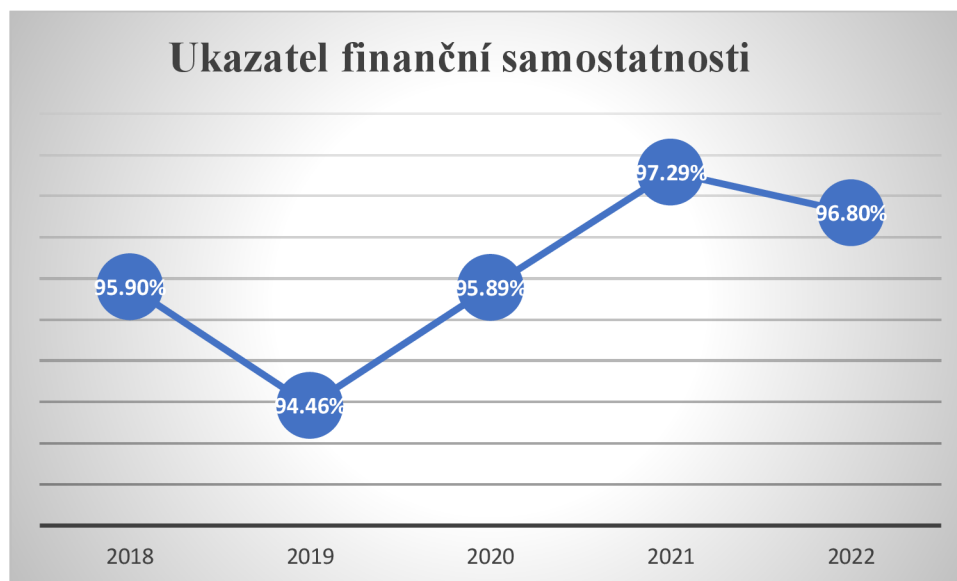
Tabulka 33 - Hodnoty ukazatele finanční samostatnosti spolku TJ Orion Praha

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Vlastní kapitál</b>	15 333	15 095	15 616	15 710	15 208
<b>Celková aktiva</b>	15 988	15 981	16 285	16 148	15 710
<b>Ukazatel finanční samostatnosti (%)</b>	<b>95,9 %</b>	<b>94,46 %</b>	<b>95,89 %</b>	<b>97,29 %</b>	<b>96,8 %</b>

Zdroj: účetní výkazy TJ Orion Praha, vlastní zpracování

Jak je patrné z Tabulka 33 a Graf. 11 spolek vykazuje vysoké hodnoty finanční samostatnosti. V průměru se hodnoty ukazatele finanční samostatnosti pohybují okolo hodnoty 96,1 %. Nejnižších hodnot dosáhl v roce 2019 (94,46 %), z důvodu ztráty z předchozího roku. Naopak nejvyšších hodnot dosáhl v roce 2021 (97,29 %), z důvodu vysokého zisku předchozího roku. Můžeme tedy říct, že spolek je téměř plně schopen financovat své potřeby z vlastních zdrojů. Součet ukazatele samostatnosti a věřitelského rizika by měl být roven přibližně 1. Tento požadavek je za celé sledované období dodržen.

Graf. 11 - Vývoj hodnot ukazatele finanční samostatnosti spolku TJ Orion Praha



**Zdroj:** účetní výkazy TJ Orion Praha, vlastní zpracování

## 5 Výsledky a diskuse

Práce se v následující části věnuje shrnutím výsledku celkové práce. Z výsledků horizontální a vertikální analýzy z práce vyplývá, že poměr aktiv je z 90 % tvořen dlouhodobými aktivy. Většina těchto aktiv je využívána jezdeckým oddílem.

Strana pasiv je tvořena v průměru z 95 % vlastními zdroji. U neziskových organizací je velmi pravděpodobné, že vlastní zdroje převyšují cizí. Jedná se tedy o běžný jev. Naopak u ziskového podniku by byl tento závěr brán negativně. Podnik by v tu chvíli nevyužil potenciál cizích zdrojů a jednal by velmi konzervativně. U ziskového sektoru tedy není žádoucí, aby vše financoval z vlastních zdrojů.

Nejvyšší výnosy spolku se skládají z přijatých členských příspěvků, dotací a ostatních výnosů (výnosy za tábory a soustředění) viz Graf. 2. Za rok 2022 se výnosy skládaly ze 38 % přijaté členské příspěvky, 25 % dotace a 29 % ostatní výnosy.

Největší výdaje má spolek v rámci spotřebovaných nákupů a nakupovaných služeb. Do nichž patří nájmy za tělocvičny a prostory užívané oddíly volejbalu a stolního tenisu. Dále zde nalezneme spotřebu materiálu, spotřebu energií, náklady na cestovné či náklady na opravy, poslední složkou jsou osobní náklady.

Spolek úspěšně hospodaří bez využití půjček či úvěrů. Položka zisk z minulých let se spolku kumuluje. Tudíž za předpokladu, že se spolek za účetní období ocitne ve ztrátě, tak využije zisku z minulých let viz Graf. 7.

Avšak i přes pozitivní zisk z minulých let a hospodaření bez půjček by spolek nemohl fungovat bez státních dotací. V aktuální situaci tvoří státní dotace nepostradatelnou složku příjmů viz Tabulka 20.

V další části se práce věnuje analýze a interpretaci dílčích ukazatelů. První z ukazatelů je autarkie výnosů a nákladů. Tento ukazatel nám udává soběstačnost organizace a jeho doporučené hodnoty se mají pohybovat okolo 100 % (Krechovská, 2018). Při analýze autarkie jsou provedeny výpočty dvou variant soběstačnosti spolku. První varianta je s vlivem dotací na hospodaření spolku, druhá varianta je bez dotací. Dle Tabulka 34 můžeme vidět, že za předpokladu zahrnutí vlivu dotací spolek dosahuje doporučených hodnot téměř za celé období. Naopak pokud tyto dotace do výpočtu nezahrneme, pak je zřejmé, že spolek není schopen udržet svůj nynější provoz.

Práce dále rozvíjí ukazatele běžné a okamžité likvidity. Tyto hodnoty u vybraného spolku vychází vyšší než doporučené hodnoty. U běžné likvidity se doporučená hodnota pohybuje v rozmezí 1,5-2,2 (Petřík, 2009). U okamžité likvidity je doporučená hodnota jiná. Zde se uvádí optimální rozmezí 0,6-1,1 (Růčková, 2019). Doporučené hodnoty pro běžnou a okamžitou likviditu jsou stanoveny pro ziskový sektor. U neziskových proniků se očekává, že tyto hodnoty budou vyšší. Aby byl podnik schopen disponovat dostatečnou rezervou na pokrytí krátkodobých závazků.

Další ukazatel, kterému se práce věnuje je obrat kapitálu. Tyto hodnoty vyznačují míru efektivity, s jakou společnost využívá vlastní kapitál ke generování zisku. Doporučení je maximalizace hodnot dle (Krechovská, 2018). Vypočítaný výsledek spolku je v tomto případě nízký. Organizace za rok neobráti hodnotu vlastního kapitálu ani jednou. Na základě tohoto výsledku můžeme tvrdit, že spolek neefektivně využívá svá pasiva.

Ukazatel věřitelského rizika poskytuje informaci o závislosti organizace na cizím kapitálu. Knapková jako doporučenou hodnotu uvádí 30-60 % (2017). Nami zvolený spolek se pohybuje silně pod doporučenou hodnotou. Z toho vyplývá, že spolek má nízkou závislost na cizích zdrojích. Výsledek pro organizaci je podobný jako u obratu kapitálu. Při stejném výsledku u společnosti ziskového sektoru bychom tvrdili, že společnost promrhává možnosti zvýšit zisk za využití cizích zdrojů. Naopak pro neziskovou organizaci jsou tyto hodnoty adekvátní. Spolek tedy není nikterak závislý na cizích zdrojích.

Koeficient samofinancování indikuje, do jaké míry je schopen spolek pokrýt své náklady pouze ze svých zdrojů. Výsledek ukazatele finanční samostatnosti vyjadřuje, že spolek je téměř schopen pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů.

Pokud chce spolek zajistit své hospodaření je zapotřebí stabilizovat či zvýšit počet členů a zachovat státní financování. Spolek je v tuto chvíli vázán na dotace. Za předpokladu, že by spolek přišel o dotace, pak není schopen dalšího fungování. V současné době je spolek schopen spravovat svůj majetek, avšak už není schopen většího růstu.

Tabulka 34- Dílčí ukazatele spolku TJ Orion Praha

	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Autarkie (%)</b>	104,0 %	96,35 %	109,52 %	102,85 %	92,70 %
<b>Autarkie (%) bez dotací</b>	69,99 %	67,25 %	70,20 %	58,45 %	69,46 %
<b>Běžná likvidita</b>	8,03	3,11	5,41	5,49	5,49
<b>Okamžitá likvidita</b>	8,03	2,80	5,01	5,43	5,04
<b>Obrat kapitálu</b>	0,36	0,39	0,37	0,33	0,45
<b>Ukazatel věřitelského rizika (%)</b>	4,10 %	5,42 %	4,11 %	2,38 %	3,20 %
<b>Ukazatel finanční samostatnosti (%)</b>	95,9 %	94,46 %	95,89 %	97,29 %	96,8 %

Zdroj: účetní výkazy TJ Orion Praha, vlastní zpracování

## 6 Závěr a doporučení

Cílem této bakalářské práce bylo vyhodnotit ekonomickou situaci spolku TJ Orion Praha za sledované období 2018-2022. Toto hodnocení probíhalo na základě dat z účetních výkazů a komunikace s předsedou spolku panem Janem Šmelhausem. Spolek TJ Orion Praha je rozdělen na 3 sportovní oddíly. Jedná se o oddíl stolního tenisu, jezdecký a volejbalový. Oddíly své sportovní činnosti provozují nezávisle, avšak ve prospěchu celého spolku. Hlavním cílem organizace je větší dostupnost sportu a zvýšení sportovních aktivit u dětí a mladistvých. Spolek zároveň provozuje vedlejší činnost jako je pronájem areálu a ploch pro reklamu apod.

Aktiva spolku tvoří z 90 % dlouhodobý majetek, který má hodnotu 14 mil. Kč. Jedná se o sídlo spolku, které se nachází na Praze 4 v Braníku. Dalšími položkami dlouhodobých aktiv jsou stavby vyskytující se na pozemku spolku. Mezi ně patří jezdecká hala, stáje, sedlovna a klubovna. Tyto prostory využívá pouze jezdecký oddíl, oddíly stolního tenisu a volejbalu své veškeré využívané plochy pronajímají. Pasiva jsou tvořena z 95 % vlastními zdroji, do kterých patří vlastní jmění a nerozdělený zisk či ztráta minulých let.

Ve sledovaném období došlo na území České republiky k rozšíření nemoci Covid-19 a následným restrikcím související s nemocí. Ekonomika TJ Orion Praha byla výrazně ovlivněna tímto vývojem. Díky těmto událostem byly příjmy za roky 2020 a 2021 nejnižší za celé sledované období. Tento propad způsobily snížené členské příspěvky a snížené vlastní výnosy.

Za rok 2022 byly příjmy organizace členěny ze 38 % členskými příspěvky, 29 % tvořily ostatní výnosy, do kterých patří výnosy za tábory, soustředění a vklady do turnajů. Další položkou byly dotace, které tvořily 25 %, dále 6 % příjmů bylo z tržeb z vlastních služeb. Do těchto služeb patří externí tréninky, pronájem haly a pronájem plochy pro reklamu. Zbytek příjmů tvoří položky, které nedosahují ani 1 % celkových příjmů. K nalezení jsou viz. Graf. 2.

Náklady v roce 2022 byly tvořeny ze 60 % spotřebovanými nákupy a službami. Do těch patří pronájmy tělovýchovných prostor, spotřeba materiálu apod. 30 % poté tvořily osobní náklady, 5 % ostatní náklady. Do ostatních nákladů patří převody práv k soutěži. Poslední větší položkou byly odpisy se 2 %. Zbytek výdajů tvoří položky, které nedosahují ani 1 % celkových výdajů. K nalezení jsou viz. Graf. 5.



Dotace ve sledovaném období spolku tvoří 2. či 3. nejvýnosnější položku. V průměru dotace tvoří 33,02 % celkových výnosů spolku. Bez těchto státních dotací by spolek nebyl schopen provozu. Toto dokazuje i vypočítaná autarkie bez zahrnutí dotací. Její průměrný výsledek za sledované období je pouhých 67,07 %.

V jednotlivých letech sledovaného období dosáhl spolek zisku i ztráty. Zisku dosáhl v letech 2018 (233 tis. Kč), 2020 (519 tis. Kč) a v roce 2021 (149 tis. Kč). Naopak ke ztrátě došlo v letech 2019 (-236 tis. Kč) a v roce 2022 (-556 tis. Kč). Ztráty za tyto roky byly vyrovnány nerozděleným ziskem z minulých let. Spolek za sledované období nikdy nevyčerpal rezervu v podobě zisku z minulých let. Tato rezerva dosahovala nejnižších hodnot v roce 2020 (70 tis. Kč). Naopak nejvyšší rezervu měl spolek v roce 2022 (738 tis. Kč). Do roku 2023 spolek vstoupil s rezervou ve výši 182 tis. Kč.

V další sekci se práce věnuje výpočtu jednotlivých ukazatelů. Ukazatel autarkie vypočítáván na bázi výnosů a nákladů byl vyhotoven dvěma způsoby. Do prvního výpočtu byly zahrnuty dotace do výnosů spolku, druhý výpočet byl o dotace očištěn. Doporučená hodnota ukazatele autarkie se dle autorky Krechovské (2018) pohybuje okolo 100 %. Výsledek autarkie s dotacemi činí za sledované období v průměru 101,09 %. Tento výsledek vyjadřuje splněnou hodnotu dle autorky Krechovské (2018). Při druhém výpočtu bez dotací hodnota v průměru dosahovala 67,07 %. Tato hodnota nesplňuje doporučenou hodnotu. Výsledek by znamenal, že je spolek finančně nesoběstačný.

Práce se dále věnuje výpočtu likvidity spolku. Výpočet je v práci proveden pouze na ukazatelích běžné a okamžité likvidity. Ukazatel pohotové likvidity nebyl nutný provést z důvodu, že spolek nedisponuje žádnými zásobami. Toto znamená, že pohotová likvidita má stejnou hodnotu jako běžná likvidita. Dle Petříka (2009) se za optimální hodnotu běžné likvidity považuje 1,5-2,2. Průměrná hodnota běžné likvidity za sledované období je 5,51, výsledek spolku se tedy pohybuje silně nad doporučenou hodnotou. Uvedená doporučená hodnota je stanovena pro podniky ziskového sektoru. Vyšší hodnota ukazatele znamená, že organizace má větší rezervu na pokrytí krátkodobých závazků. Tento jev dále ukazuje, že organizace přichází o potenciální zisk, kterým by mohla disponovat při vyšším využití cizích zdrojů. Výsledek ukazatele okamžité likvidity má podobný kurz. Dle Růžkové (2019) optimální hodnota okamžité likvidity je 0,6-1,1. Průměrná hodnota za sledované období je 5,26.

Výsledek okamžité likvidity je podobný likviditě běžné. Toto platí z důvodu, že oběžná aktiva spolku jsou tvořena pouze z krátkodobého finančního majetku, krátkodobých pohledávek a jiných aktiv.

Práce dále zkoumá organizaci z pohledu aktivity. Obrat zásob nebylo možné vypočítat, neboť spolek nevlastní žádné zásoby. Obrat kapitálu byl spočítán poměrem výnosů a pasiv. Dle Krechovské (2018) doporučené chování je maximalizace hodnoty. Obrat kapitálu dosahuje v průměru hodnoty 0,38. Tento výsledek vyjadřuje, že spolek za rok neobrátil hodnotu kapitálu ani jednou. Spolek vlastní dlouhodobá aktiva ve vysoké finanční hodnotě a nemá žádné úvěry či půjčky. Obrat kapitálu má za sledované období rostoucí tendenci. To platí s výjimkou období restrikcí díky onemocnění Covid-19

V práci nalezneme výpočty zadluženosti celkového spolku. Úrokové krytí nebylo možno vypočítat díky absenci jakýkoliv úvěrů a půjček spolku. Ukazatel věřitelského rizika konstatuje, že spolek je minimálně závislý na cizích zdrojích. Knapková (2010) uvádí jako doporučenou hodnotu věřitelského rizika rozmezí mezi 30-60 %. U spolku je průměrná hodnota 3,84 %. Hodnoty spolku jsou hluboko pod doporučenou hodnotou. Tento výsledek ukazuje, že spolek většinu svých nákladů hradí ze svých zdrojů.

Ukazatel finanční samostatnosti je poslední sledovaný. Tento indikátor značí míru samostatnosti spolku. V průměru se hodnoty ukazatele pohybují okolo 96,1 %. Toto demonstruje fakt, že spolek je samostatný.

Na základě výsledků celkové finanční analýzy můžeme konstatovat, že spolek je stabilní a v tuto chvíli jeho činnost není ohrožena. Za předpokladu, že by spolek přišel o státní dotace, pak by nebyl schopen svého aktuálního provozu. Níže uvedené návrhy se zaměřují na zvýšení výnosů spolku a tím snížení důležitosti dotací pro organizaci. Závěr práce se skládá z doporučení pro spolek. Návrhy v něm uvedené jsou pouze hrubým ekonomickým konceptem, který by musel být schválen na členské schůzi.

První návrh se týká využití jezdecké haly. Spolek vlastní pozemek s halou na perspektivním místě u centra Prahy. V závislosti na faktu, že hala není v dopoledních hodinách využívána (Rozhovor 2), týká se návrh možnosti externího pronájmu haly. Tento pronájem by mohl být zajímavý pro spolek z hlediska vyšších výnosů a pro

externí jezdecká střediska a školy zajímavý díky lokalitě haly. Další možností je pronájem haly pro tréninky psích sportů a poslušnosti.

Pro fungování návrhu je podstatné, aby externí zájemci měli o možnosti pronájmu povědomí. Toto zahrnuje vyvěšení letáků v okolních stájích a výcvikových centrech pro psy. Pro zjednodušení je třeba zavést možnost online rezervace. Doposud je možné halu rezervovat pouze telefonickou či emailovou komunikací, která je poměrně zdlouhavá. Vytvořením systému online rezervací a propagací na webových stránkách spolku by se hala stala dostupnější i externím zájemcům. Dle informací na straně 45, tržby za pronájmy plochy za rok 2022 činily 202 071 Kč. Navýšení o pouhé 3 pronájmy týdně při ceně pronájmu 500 Kč/hod by zvýšilo tržby za pronájmy o 78 000 Kč ročně viz Příloha 13. Je nutné kontrolovat, aby vedlejší činnost spolku neohrozila hlavní činnost. Díky tomuto faktu není možné, aby spolek rapidně navýšil pronájem haly, jelikož by výsledek omezil hlavní činnost spolku. Na základě toho spolek může zvýšit pronájem haly pouze v dopoledních hodinách.

Jezdecký oddíl v průběhu roku pořádá soustředění, kterého se účastní většina členů se všemi koňmi. Soustředění z pravidla trvá 2 týdny, kdy mezitím jsou prostory spolku zcela nevyužívány. Návrh se vztahuje na externí pronajmutí prostor a koňských boxů za účelem uspořádání jezdeckého soustředění. Při 2 víkendových soustředění (pátek, sobota a neděle) a možnosti ubytování 10 externích koní by celkové výnosy činily 67 000 Kč. Toto je vypočítáno v závislosti na ceně za jeden trénink a pronájem haly, což činí 2 000 Kč. Cena tréninku se liší, dle úspěšnosti a vzdělanosti trenéra. Dále by si spolek účtoval 450 Kč za ubytování koně na den. Do výpočtu je třeba zahrnout hrubé náklady, například seno, sláma, energie, trenér a osobní náklady. Tyto náklady by činily 35 600 Kč. Hrubé zisky z pronájmu v době soustředění by činily 31 400 Kč viz. Příloha 14.

Další návrh se týká zvýšení propagace členství v jednotlivých oddílech. Díky vyvěšením propagačních materiálů v okolních školách by bylo možné zaujmout nové potenciální členy. Vycházíme-li ze stavu aktivních členů jezdeckého oddílu za rok 2022 (43 aktivních členů) (VČS 2023). Pak by navýšení členské základny jezdeckého oddílu o 20 %, což činí 9 členů, znamenalo navýšení tržeb za členské příspěvky o 146 400 Kč ročně. Tento výpočet by platil za situace, kdy složení nových členů je podobné, jako složení jezdecké základny. Tedy z 9 nových členů by 3 jezdci chodili 2x týdně, 3 jezdci 1x týdně. Zbytek členů by byl rozdělen následovně, 1 voltžní člen,

1 paravoltižní člen a 1 nejezdící člen. Podrobnější informace o složení nalezneme na Příloha 15. Při takovém navýšení je třeba brát v potaz, zda je jezdecký oddíl schopen navýšit svou základnu bez ohrožení welfare koní a omezení dosavadních členů.

Poslední návrh se prolíná s propagací prostřednictvím distribuce letáků v okolních školách. Zahrnutí nabídky první hodiny zdarma k vyzkoušení by podpořilo samotnou iniciativu a zvýšilo zájem potenciálních členů. Za rok 2022 měl volejbalový oddíl členskou základnu 329 registrovaných osob. V případě navýšení členské základny o 10 %, což činí 33 osob, by znamenalo nárůst tržeb za členské příspěvky přibližně o 177 600 Kč ročně viz. Příloha 16.

## 7 Seznam použitých zdrojů

BOUKAL, Petr. Nestátní neziskové organizace: teorie a praxe. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9.

BOUKAL, Petr, VÁVROVÁ, Hana, NOVOTNÝ, Jiří. Ekonomika a financování neziskových organizací. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1293-8.

REKTOŘÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 3. aktualizované vydání. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.

BOUKAL, Petr a kolektiv. Fundraising pro neziskové organizace. Praha: GradaPublishing, 2013. ISBN 978-80-247-4487-2.

MERLIČKOVÁ RŮČKOVÁ, Růžena. Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně. Olomouc, ANAG, 2013. ISBN 978-80-7263-825-3.

VÍT, Petr. Praktický právní průvodce pro neziskové organizace. Praha: GradaPublishing, 2015. ISBN 978-80-247-9768-7.

KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, REMEŠ, Daniel, ŠTĚKER, Karel. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady, 2. kompletně aktualizované vydání. Praha: GradaPublishing, 2017. ISBN 978-80-271-0910-4.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi, 6. aktualizované vydání. Praha: GradaPublishing, 2019. ISBN 978-80-271-2633-0.

MÁČE, Miroslav. Finanční analýza obchodních a státních organizací. Praha: GradaPublishing, 2005. ISBN 80-247-1558-9.

PELIKÁNOVÁ, Anna. Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. Praha: GradaPublishing, 2016. ISBN 978-80-271-0998-2.

KRECHOVŠÁ, Michaela, HEJDUKOVÁ, Pavlína, HOMMEROVÁ, Dita. Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost. Praha: GradaPublishing, 2018. ISBN 978-80-271-2308-7.

ŠEDIVÝ, Marek, MEDLÍKOVÁ, Olga. Úspěšná nezisková organizace: 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: GradaPublishing, 2017. ISBN 978-80-271-9261-8.

VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek a kolektiv. Podnikové řízení. Praha: GradaPublishing, 2013. ISBN 978-80-247-8682-7.

SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy: 3., aktualizované vydání. Praha: GradaPublishing, 2017. ISBN 978-80-271-9869-6.

ČIŽINSKÁ, Romana. Základy finančního řízení podniku. Praha: GradaPublishing, 2018. ISBN 978-80-271-2123-6.

PETŘÍK, Tomáš. Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi: 2., výrazně rozšířené a aktualizované vydání. Praha: GradaPublishing, 2009. ISBN 978-80-247-7035-2.

HYÁNEK, Vladimír. Neziskové organizace: teorie a mýty. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-8175-8.

AMLEROVÁ, Ulrike, METZOVÁ, Gabriele. Koně-jezdectví, plemena, chov. Praha: Euromedia Group, 2013. ISBN 978-80-242-4016-9.

SCHWABIKOVÁ, Kateřina. Koně-obrazový průvodce. Praha: Svojtka & Co, 2011. ISBN 978-80-256-0701-5.

PICKERALOVÁ, Tamsin. Encyklopedie koní a poníků. Praha: Slovart, 2004. ISBN 80-7209-555-2.

## Internetové zdroje:

LUKEŠOVÁ, Michaela. Fakturaonline.cz: Založení neziskové organizace. [online]. 2022, [cit. 2023-04-04]. Dostupné z:<https://blog.fakturaonline.cz/articles/zalozeni-neziskove-organizace/>

ČJF, česká jezdecká federace, *jezdecké disciplíny – voltiz* [online]. [cit. 2023-10-27]. Dostupné z: <https://www.jezdectvipro vsechny.cz/jezdecke-discipliny/#voltiz>

Jezdecký oddíl TJ Orion Praha, *O oddílu: jezdcí* [online]. [cit. 2023-10-27]. Dostupné z: <https://tjorion.blogspot.com/p/jezdci.html>

Jezdecký oddíl TJ Orion Praha, *O oddílu* [online]. [cit. 2023-10-27]. Dostupné z: <https://tjorion.blogspot.com/p/o-oddilu.html>

Jezdecký oddíl TJ Orion Praha, *O oddílu: voltiz* [online]. [cit. 2023-10-27]. Dostupné z: <https://tjorion.blogspot.com/p/voltiz.html>

Oddíl stolního tenisu TJ Orion Praha, [online]. [cit. 2023-10-27]. Dostupné z: <http://www.prazskypinec.cz/tj-orion-praha>

ČJF, česká jezdecká federace, *jezdecké disciplíny-paravoltiz* [online]. [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: <https://www.cjf.cz/discipliny/voltiz/paravoltiz>

Volejbalový oddíl TJ Orion Praha, *Aktuality-příspěvky 1. pololetí 2020/2021* [online]. [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: <https://www.tjorion.cz/prispevky-1-pololeti-2020-21/>

Volejbalový oddíl TJ Orion Praha, *Aktuality- příspěvky 2. pololetí 2020/2021* [online]. [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: <https://www.tjorion.cz/prispevky-2-pololeti-2020-21/>

Volejbalový oddíl TJ Orion Praha, *O nás* [online]. [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: <https://www.tjorion.cz/o-nas/>

TN.cz, *Holčičku při přebíhání silnice srazilo auto. Letěl pro ni vrtulník* [online]. [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: <https://tn.nova.cz/zpravodajstvi/clanek/391492-holcicku-pri-prebihani-silnice-srazilo-auto-letel-pro-ni-vrtulnik>

Stáj Manon, *Jezdecké akce 2024* [online]. [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: <http://www.stajmanon.cz/akce.php>

ČJF, *Kalendář vzdělávacích akcí* [online]. [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: <https://www.jezdectvi.org/vzdelavaci-akce?history=1>

Farma Ptýrov, *Koně Ptýrov: Jezdecký kalendář akcí* [online]. [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: <https://www.farmaptyrov.cz/>

Český úřad zeměměřický a katastrální (ČÚZK). (2024). *Dálkový pohled – Česká republika: DPN – ČÚZK: Digitalní plán Nitra* [Online mapa]. [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: <https://dnp.cuzk.cz/marushka/default.aspx?MarWindowName=dnpMarushka&MarExtent=-990320%20-1239836%20-346646%20-923033>

## **Rozhovory:**

Rozhovor 1. Anonymní respondent (člen výboru TJ Orion Praha), TJ ORION Praha. Vedla Barbora Malinová 7. 10. 2023.

Rozhovor 2. Anonymní respondent (člen výboru TJ Orion Praha), TJ ORION Praha. Vedla Barbora Malinová 29. 7. 2023.



## Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

### 7.1 Seznam obrázků

Obrázek 1- Členění národního hospodaření dle principu financování .....	13
Obrázek 2- Členění národního hospodaření.....	14
Obrázek 3- Logo spolku.....	31
Obrázek 4 - Logo jezdeckého oddílu .....	34
Obrázek 5 - Logo jezdeckého oddílu .....	34
Obrázek 6 - Logo volejbalového oddílu .....	36
Obrázek 7 - Logo ping-pongového oddílu .....	37

### 7.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Seznam vzorců využitých při finanční analýze .....	12
Tabulka 2- Srovnání podnikatelské organizace s nestátní neziskovou organizací .....	18
Tabulka 3 - Kategorizace účetních jednotek .....	21
Tabulka 4- Přehled výnosů organizace TJ Orion Praha 2018-2022 .....	39
Tabulka 5- Členská základna .....	40
Tabulka 6- Roční jezdecké příspěvky .....	41
Tabulka 7- Kvartální jezdecké příspěvky .....	41
Tabulka 8- Výnosy za dotace 2018-2022 .....	43
Tabulka 9- Výnosy za ostatní výnosy 2018-2022.....	44
Tabulka 10- Výnosy za přijaté dary 2018-2022.....	44
Tabulka 11- Výnosy za vlastní výnosy a zboží 2018-2022 .....	45
Tabulka 12- Přehled nákladů TJ Orion Praha 2018-2022.....	47
Tabulka 13 - Přehled nákladů za spotřebované nákupy a nakupované služby 2018-2022..	48
Tabulka 14 - Přehled osobních nákladů 2018-2022.....	50
Tabulka 15 - Průměrný počet zaměstnanců na DPP a DPČ .....	51
Tabulka 16 - Přehled daní a poplatků 2018-2022 .....	51
Tabulka 17 - Přehled položky ostatní náklady 2018-2022 .....	52
Tabulka 18- Přehled položky odpisy a prodaný majetek 2018-2022.....	52
Tabulka 19- Přehled položky poskytnuté příspěvky .....	53
Tabulka 20- Srovnání příjmů a nákladů spolku TJ Orion Praha.....	53
Tabulka 21- Horizontální analýza aktiv TJ Orion Praha .....	54
Tabulka 22- Horizontální analýza pasiv spolku TJ Orion Praha .....	55
Tabulka 23 - Horizontální analýza nákladů spolku TJ Orion Praha .....	57
Tabulka 24- Horizontální analýza výnosů spolku TJ Orion Praha .....	59
Tabulka 25 – Hodnoty ukazatele autarkie TJ Orion Praha .....	61
Tabulka 26 - Podíl dotací na nákladech .....	61
Tabulka 27 - Hodnoty ukazatele autarkie bez využití dotací spolku TJ Orion Praha.....	62
Tabulka 28 - Hodnoty ukazatele běžné likvidity spolku TJ Orion Praha .....	62
Tabulka 29 - Hodnoty ukazatele okamžité likvidity spolku TJ Orion Praha.....	63
Tabulka 30 - Hodnoty ukazatele obratu kapitálu spolku TJ Orion Praha.....	64
Tabulka 31 - Hodnoty ukazatele věřitelského rizika spolku TJ Orion Praha .....	65
Tabulka 32 - Podíl vlastního jmění na vlastním kapitálu .....	66
Tabulka 33 - Hodnoty ukazatele finanční samostatnosti spolku TJ Orion Praha .....	66

Tabulka 34- Dílčí ukazatele spolku TJ Orion Praha .....	70
---	----

### 7.3 Seznam grafů

Graf. 1 - Výnosy TJ Orion Praha za sledované období 2018-2022, v tis. Kč .....	38
Graf. 2- Výnosové položky spolku TJ Orion Praha v roce 2018 a 2022 z celkových výnosů za daný rok.....	39
Graf. 3 - Přijaté členské příspěvky za sledované období .....	42
Graf. 4 - Náklady TJ Orion Praha za sledované období 2018-2022, v tis. Kč .....	47
Graf. 6 - Podíl nákladů TJ Orion Praha v roce 2018 .....	48
Graf. 5 - Podíl nákladů TJ Orion Praha v roce 2022 .....	48
Graf. 7 - Vývoj výsledku hospodaření a nerozděleného zisku z minulých let za roky 2018-2022 .....	60
Graf. 8 - Vývoj hodnot ukazatele okamžité likvidity spolku TJ Orion Praha .....	63
Graf. 9 - Vývoj hodnot ukazatele obratu kapitálu spolku TJ Orion Praha .....	64
Graf. 10 - Vývoj hodnot ukazatele věřitelského rizika spolku TJ Orion Praha.....	65
Graf. 11 - Vývoj hodnot ukazatele finanční samostatnosti spolku TJ Orion Praha.....	67

### 7.4 Seznam použitých zkratk

KFM = krátkodobý finanční majetek

DM= dlouhodobý majetek

### 7.5 Seznam příloh

Příloha 1 - Seznam nemovitostí TJ Orion Praha.....	82
Příloha 2 - Ortofoto pozemků a staveb TJ Orion Praha.....	82
Příloha 3 - Katastrální mapa pozemků TJ Orion Praha .....	83
Příloha 4- Aktiva spolku TJ Orion Praha 2018-2022 .....	84
Příloha 5 - Pasiva spolku TJ Orion Praha 2018-2022.....	85
Příloha 6- Výkaz zisku a ztrát TJ Orion Praha 2018-2022 .....	86
Příloha 7 - Vertikální analýza aktiv spolku TJ Orion Praha 2018-2022.....	87
Příloha 8 - Vertikální analýza pasiv spolku TJ Orion Praha 2018-2022 .....	88
Příloha 9 - Vertikální analýza nákladů spolku TJ Orion Praha .....	89
Příloha 10 - Vertikální analýza výnosů spolku TJ Orion Praha 2018-2022 .....	90
Příloha 11 - Ceny soustředění, ze kterých vycházím pro výpočet návrhu.....	91
Příloha 12 - Ceny soustředění, ze kterých vycházím pro výpočet návrhu.....	92
Příloha 13 - Navýšení pronájmu prostor spolku .....	92
Příloha 14 - Externí soustředění.....	93
Příloha 15 - Navýšení aktivní jezdecké základny o 20 %.....	93
Příloha 16 - Navýšení volejbalové základny o 10 % .....	93

# Přílohy

## Příloha 1 - Seznam nemovitostí TJ Orion Praha

### Seznam nemovitostí na LV

Číslo LV:	2073
Katastrální území:	Braník

### Vlastníci, jiní oprávnění

Vlastnické právo	Podíl
TJ Orion Praha, z.s.	

### Pozemky

Parcelní číslo
<a href="#">1945/2</a>
<a href="#">1945/3: součástí pozemku je stavba</a>
<a href="#">1945/4</a>
<a href="#">1947/1</a>

Zdroj: ČÚZK

## Příloha 2 - Ortofoto pozemků a staveb TJ Orion Praha



Zdroj: ČÚZK

Příloha 3 - Katastrální mapa pozemků TJ Orion Praha



Zdroj: ČÚZK

Rozvaha							
Aktiva		Číslo řádku	Účetní období (stav k poslednímu dni, v tis. Kč)				
a	b	c	2018	2019	2020	2021	2022
A.	<b>Dlouhodobý majetek celkem</b>	1	<b>14 398</b>	<b>14 509</b>	<b>14 337</b>	<b>14 171</b>	<b>14 139</b>
A.II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek celkem</b>	20	<b>16 703</b>	<b>16 958</b>	<b>16 957</b>	<b>16 958</b>	<b>16 983</b>
A. II. 1.	Pozemky	10	10 901	10 901	10 901	10 901	10 901
A. II. 3.	Stavby	12	4 442	4 442	4 442	4 442	4 442
A. II. 4.	Hmotné movité věci a jejich soubor	13	1 334	1 334	1 334	1 334	1 234
A. II. 6.	y Dospělá zvířata a jejich skupiny	15	26	281	280	280	406
A. IV.	<b>Oprávky k dlouhodobému majetku celkem</b>	40	<b>-2 305</b>	<b>-2 449</b>	<b>-2 620</b>	<b>-2 787</b>	<b>-2 844</b>
A. IV. 6	Oprávky ke stavbám	34	-1 692	-1 796	-1 899	-2 004	-2 108
A. IV. 7	Oprávky k samostatným hmotným movitým věcem a souborům hmotných movitých věcí	35	-613	-653	-721	-783	-736
B.	<b>Krátkodobý majetek celkem</b>	41	<b>1 590</b>	<b>1 472</b>	<b>1 948</b>	<b>1 978</b>	<b>1 571</b>
B. II.	<b>Pohledávky celkem</b>	71	<b>89</b>	<b>139</b>	<b>148</b>	<b>124</b>	<b>121</b>
B. II. 1.	Odběratelé	52	15	94	52	24	81
B. II. 4	Poskytnuté provozní zálohy	55	43	31	27	23	24
B. II. 5.	Ostatní pohledávky	56	9	14	14	5	10
B. II. 12	Nároky na dotace a ostatní zúčtování se státním rozpočtem	63			36	63	
B. II. 17	Jiné pohledávky	68	14		19	10	6
B. II. 18	Dohadné účty aktivní	69	8				
B. III.	<b>Krátkodobý finanční majetek celkem</b>	80	<b>1 501</b>	<b>1 189</b>	<b>1 657</b>	<b>1 830</b>	<b>1 320</b>
B. III. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	72	52	53	45	61	51
B. III. 3.	Peněžní prostředky na účtech	74	1 449	1 136	1 612	1 769	1 269
B. IV.	<b>Jiná aktiva celkem</b>	84		<b>144</b>	<b>143</b>	<b>23</b>	<b>130</b>
B. IV. 1	Náklady příštích období	81		31	37		40
B. IV. 2	Příjmy příštích období	82		113	106	23	90
	<b>Aktiva celkem</b>	<b>85</b>	<b>15 988</b>	<b>15 981</b>	<b>16 285</b>	<b>16 148</b>	<b>15 710</b>

Zdroj: Účetní výkazy TJ Orion Praha

## Příloha 5 - Pasiva spolku TJ Orion Praha 2018-2022

Pasiva		Číslo řádku	Účetní období (stav k poslednímu dni, v tis. Kč)				
a	b		2018	2019	2020	2021	2022
A.	<b>Vlastní zdroje celkem</b>	86	<b>15 333</b>	<b>15 095</b>	<b>15 616</b>	<b>15 710</b>	<b>15 208</b>
A. I.	<b>Jmění celkem</b>	90	<b>15 026</b>	<b>15 026</b>	<b>15 026</b>	<b>15 026</b>	<b>15 026</b>
A. I. 1.	Vlastní jmění	87	15 026	15 026	15 026	15 026	15 026
A. II.	<b>Výsledek hospodaření celkem</b>	94	<b>307</b>	<b>69</b>	<b>590</b>	<b>739</b>	<b>182</b>
A. II. 1.	Účet výsledku hospodaření	91	223	-238	519	149	-556
A. II. 2.	Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	92	x	x	x	x	x
A. II. 3.	Nerozdělený zisk, neuhrzená ztráta minulých let	93	84	307	71	590	738
B.	<b>Cizí zdroje celkem</b>	95	<b>655</b>	<b>886</b>	<b>669</b>	<b>384</b>	<b>502</b>
B. III.	<b>Krátkodobé závazky celkem</b>	129	<b>198</b>	<b>474</b>	<b>360</b>	<b>360</b>	<b>286</b>
B. III. 1.	Dodavatelé	106	58	49	40	43	92
B. III. 3.	Přijaté zálohy	108	20		20	46	20
B. III. 4.	Ostatní závazky	109	2	304	210	92	
B. III. 5.	Zaměstnanci	110	108	111	87	151	143
B. III. 7.	Závazky k institucím soc. zabezpečení a veřejného zdravotního pojištění	112				13	17
B. III. 9.	Ostatní přímé daně	114	10	10	3	15	14
B. IV.	<b>Jiná pasiva celkem</b>	133	<b>457</b>	<b>412</b>	<b>309</b>	<b>24</b>	<b>216</b>
B. IV. 1.	Výdaje příštích období	130	27				
B. IV. 2.	Výnosy příštích období	131	430	412	309	24	216
	<b>Pasiva celkem</b>	134	<b>15 988</b>	<b>15 981</b>	<b>16 285</b>	<b>16 148</b>	<b>15 710</b>

Zdroj: Účetní výkazy TJ Orion Praha

Výkaz zisku a ztrát			Účetní období (stav k poslednímu dni, v tis. 1Kč)				
	Název položky	Číslo řádku	2018	2019	2020	2021	2022
A. I.	<b>Spotřebované nákupy a nakupované služby</b>	2	<b>3 686</b>	<b>4 402</b>	<b>3 514</b>	<b>3 337</b>	<b>4 587</b>
A. I. 1.	Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladovaných dodávek	3	875	954	1 079	792	990
A. I. 3.	Opravy a udržování	5	21	460	19	302	254
A. I. 4.	Náklady na cestovné	6	44	94	53	96	135
A. I. 6.	<b>Ostatní služby</b>	8	<b>2 746</b>	<b>2 894</b>	<b>2 363</b>	<b>2 147</b>	<b>3 208</b>
A. III.	Osobní náklady	13	1 372	1 593	1 230	1 446	2 290
A. III. 10.	Mzdové náklady	14	1 372	1 593	1 230	1 359	2 140
A. III. 11.	Zákonné sociální pojištění	15				87	150
A. IV.	<b>Daně a poplatky</b>	19	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>7</b>
A. IV. 15.	Daně a poplatky	20	3	10	11	9	7
A. V.	<b>Ostatní náklady</b>	21	<b>175</b>	<b>209</b>	<b>394</b>	<b>198</b>	<b>362</b>
A. V. 17.	Odpis nedobytné pohledávky	23		4		7	
A. V. 20.	Dary	26			300		
A. V. 22.	Jiné ostatní náklady	28	175	205	94	191	362
A. VI.	<b>Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek</b>	29	<b>160</b>	<b>144</b>	<b>173</b>	<b>165</b>	<b>182</b>
A. VI. 23.	Odpisy dlouhodobého majetku	30	160	144	173	165	182
A. VII.	<b>Poskytnuté příspěvky</b>	35	<b>129</b>	<b>101</b>	<b>128</b>	<b>73</b>	<b>187</b>
A. VII. 28.	Poskytnuté členské příspěvky a příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	36	129	101	128	73	187
	<b>Náklady celkem</b>	39	<b>5 525</b>	<b>6 459</b>	<b>5 450</b>	<b>5 228</b>	<b>7 615</b>
B. II.	<b>Přijaté příspěvky</b>	43	<b>3 956</b>	<b>4 198</b>	<b>4 150</b>	<b>3 868</b>	<b>4 492</b>
B. II. 2.	Přijaté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	44	1 881	1 879	1 870	2 321	1 770
B. II. 3.	Přijaté příspěvky (dary)	45	5	179	317	5	14
B. II. 4.	Přijaté členské příspěvky	46	2 070	2 140	1 963	1 542	2 708
B. III.	<b>Tržby za vlastní výkony a za zboží</b>	47	<b>226</b>	<b>265</b>	<b>373</b>	<b>256</b>	<b>435</b>
B. IV.	<b>Ostatní výnosy</b>	48	<b>1 486</b>	<b>1 760</b>	<b>1 446</b>	<b>1 253</b>	<b>2 052</b>
B. IV. 10.	Jiné ostatní výnosy	54	1 486	1 760	1 446	1 253	2 052
B. V.	<b>Tržby z prodeje majetku</b>	55	<b>80</b>				<b>80</b>
B. V. 11.	Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	56	80				80
	<b>Výnosy celkem</b>	61	<b>5 748</b>	<b>6 223</b>	<b>5 969</b>	<b>5 377</b>	<b>7 059</b>
C.	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	62	<b>223</b>	<b>-236</b>	<b>519</b>	<b>149</b>	<b>-556</b>
D.	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	63	<b>223</b>	<b>-236</b>	<b>519</b>	<b>149</b>	<b>-556</b>

Zdroj: Účetní výkazy TJ Orion Praha

## Příloha 7 - Vertikální analýza aktiv spolku TJ Orion Praha 2018-2022

Aktiva <i>a</i>		Vertikální analýza				
		2018	2019	2020	2021	2022
		%				
A.	<b>DM celkem</b>	90	91	88	88	90
A.II.	<b>DHM celkem</b>	104	106	104	105	108
A. II. 1.	Pozemky	68	68	67	68	69
A. II. 3.	Stavby	28	28	27	28	28
A. II. 4.	HMV a jejich soubory	8	8	8	8	8
A. II. 6	Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	2	2	2	3
A. IV.	<b>Oprávký k DM celkem</b>	-14	-15	-16	-17	-18
A. IV. 6.	Oprávký ke stavbám	-11	-11	-12	-12	-13
A. IV. 7.	Oprávký k samostatným HMV a souborům HMV	-4	-4	-4	-5	-5
B.	<b>KM celkem</b>	10	9	12	12	10
B. II.	<b>Pohledávky celkem</b>	1	1	1	1	1
B. II. 1.	Odběratelé	0	1	0	0	1
B. II. 4	Poskytnuté provozní zálohy	0	0	0	0	0
B. II. 5.	Ostatní pohledávky	0	0	0	0	0
B. II. 12.	Nároky na dotace a ostatní zúčtování se státním rozpočtem	0	0	0	0	0
B. II. 17.	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
B. II. 18	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
B. III.	<b>KFM celkem</b>	9	7	10	11	8
B. III. 1.	PP v pokladně	0	0	0	0	0
B. III. 3.	PP na účtech	9	7	10	11	8
B. IV.	<b>Jiná aktiva celkem</b>	0	1	1	0	1
B. IV. 1.	Náklady příštích období	0	0	0	0	0
B. IV. 2.	Příjmy příštích období	0	1	1	0	1
	<b>Aktiva celkem</b>	100	100	100	100	100

Zdroj: Účetní výkazy TJ Orion Praha, vlastní grafické zpracování



Příloha 8 - Vertikální analýza pasiv spolku TJ Orion Praha 2018-2022

Pasiva		Číslo řádku	Vertikální analýza				
			2018	2019	2020	2021	2022
a	b	c	%				
A.	<b>Vlastní zdroje celkem</b>	86	96	<b>94</b>	<b>96</b>	<b>97</b>	<b>97</b>
A. I.	<b>Jmění celkem</b>	90	<b>94</b>	<b>94</b>	<b>92</b>	<b>93</b>	<b>96</b>
A. I. 1.	Vlastní jmění	87	94	94	92	93	96
A. II.	<b>Výsledek hospodaření celkem</b>	94	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>
A. II. 1.	Účet výsledku hospodaření	91	1	-1	3	1	-4
A. II. 2.	Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	92	X	X	X	X	X
A. II. 3.		Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta minulých let	93	1	2	0	4
B.	<b>Cizí zdroje celkem</b>	95	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
B. III.	<b>Krátkodobé závazky celkem</b>	129	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
B. III. 1.	Dodavatelé	106	0	0	0	0	1
B. III. 3.	Přijaté zálohy	108	0	0	0	0	0
B. III. 4.	Ostatní závazky	109	0	2	1	1	0
B. III. 5.	Zaměstnanci	110	1	1	1	1	1
B. III. 7.	Závazky k institucím soc. zabezpečení a veřejného zdrav. pojištění	112	0	0	0	0	0
B. III. 9.	Ostatní přímé daně	114	0	0	0	0	0
B. IV.	<b>Jiná pasiva celkem</b>	133	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
B. IV. 1.	Výdaje příštích období	130	0	0	0	0	0
B. IV. 2.	Výnosy příštích období	131	3	3	2	0	1
	<b>Pasiva celkem</b>	134	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Zdroj:** Účetní výkazy TJ Orion Praha, vlastní zpracování

## Příloha 9 - Vertikální analýza nákladů spolku TJ Orion Praha

Náklady			Vertikální analýza				
	Název položky	Číslo řádku	2018	2019	2020	2021	2022
			%				
A. I.	<b>Spotřebované nákupy a nakupované služby</b>	2	<b>67</b>	<b>68</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>60</b>
A. I. 1.	Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladovaných dodávek	3	16	15	20	15	13
A. I. 3.	Opravy a udržování	5	0	7	0	6	3
A. I. 4.	Náklady na cestovné	6	1	1	1	2	2
A. I. 6.	<b>Ostatní služby</b>	8	<b>50</b>	<b>45</b>	<b>43</b>	<b>41</b>	<b>42</b>
A. III.	Osobní náklady	13	25	25	23	28	30
A. III. 10.	Mzdové náklady	14	25	25	23	26	28
A. III. 11.	Zákonné sociální pojištění	15	0	0	0	2	2
A. IV.	<b>Daně a poplatky</b>	19	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
A. IV. 15.	Daně a poplatky	20	0	0	0	0	0
A. V.	<b>Ostatní náklady</b>	21	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A. V. 17.	Odpis nedobytné pohledávky	23	0	0	0	0	0
A. V. 20.	Dary	26	0	0	6	0	0
A. V. 22.	Jiné ostatní náklady	28	3	3	2	4	5
A. VI.	<b>Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek</b>	29	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
A. VI. 23.	Odpisy dlouhodobého majetku	30	3	2	3	3	2
A. VII.	<b>Poskytnuté příspěvky</b>	35	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
A. VII. 28.	Poskytnuté členské příspěvky a příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	36	2	2	2	1	2
	<b>Náklady celkem</b>	39	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Zdroj:** Účetní výkazy TJ Orion Praha, vlastní grafické zpracování

Příloha 10 - Vertikální analýza výnosů spolku TJ Orion Praha 2018-2022

Výnosy			Vertikální analýza				
	Název položky	Číslo řádku	2018	2019	2020	2021	2022
B. II.	<b>Přijaté příspěvky</b>	43	<b>69</b>	<b>67</b>	<b>70</b>	<b>72</b>	<b>64</b>
B. II. 2.	Přijaté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	44	33	30	31	43	25
B. II. 3.	Přijaté příspěvky (dary)	45	0	3	5	0	0
B. II. 4.	Přijaté členské příspěvky	46	36	34	33	29	38
B. III.	<b>Tržby za vlastní výkony a za zboží</b>	47	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
B. IV.	<b>Ostatní výnosy</b>	48	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>29</b>
B. IV. 10.	Jiné ostatní výnosy	54	26	28	24	23	29
B. V.	<b>Tržby z prodeje majetku</b>	55	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
B. V. 11.	Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	56	1	0	0	0	1
	<b>Výnosy celkem</b>	61	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Zdroj:** Účetní výkazy TJ Orion Praha, vlastní grafické zpracování

## Drezurní soustředění

*nejen pro drezurní jezdce*

**Termín:** 22. – 24. března 2024  
**Lektor:** Daniela Gröben M.A.  
**Místo:** Jezdecký areál Jízdárna Suchá

**Cíl soustředění:**

- **Efektivnější jezdec** - díky balančnímu sedu a nezávislým pomůckám
- **Prostupnější a uvolněný kůň** - díky komplexní gymnastické přípravě
- Celkové **zlepšení spolupráce a harmonie mezi jezdcem a koněm**

**2x teorie (pátek a sobota)**

**Trenérka: Daniela Gröben M.A. (roz. Čápková)**

- drezura st. ST
- expertka na biomechaniku a učení pohybu
- vystudovala v Německu sportovní vědy a pedagogiku
- něm. trenérské licence st. B se specializací na drezurní ježdění
- dvouletá praxe u Ullricha Kasselmanna (P.S.I.)
- čtyři roky u Thorstena Dietze (člen něm. B-kádrů drezury)
- trénink jezdců a korektura koní v Německu
- doškolovací kurzy pro cvičitele/trenéry v ČR i Německu
- více se dočtete na [www.equi-didaktik.de](http://www.equi-didaktik.de)

**Celková cena: Varianta A) 40-60 minut – 4.900 Kč**  
**B) 40-40-40 minut – 3.900 Kč**

**Ustájení:** 1.800 Kč (pá-ne, včetně sena)  
**Ubytování:** od 590 Kč/noc **Uzávěrka:** 17.března 2024

**Přihlášky a kontakt: Mirka Skřivanová tel.: 606 836 449**  
**email: manon@wo.cz**

**Zdroj:** Webové stránky Jezdecký klub Hřebčín Suchá<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Celý URL odkaz: <http://www.stajmanon.cz/akce.php>

Příloha 12 - Ceny soustředění, ze kterých vycházím pro výpočet návrhu



**ČJF Severočeská oblast**

13 h · 🌐

Amateur Drezura soustředění SO 🐾👍

Trenér: Vladimír Bláha

Termín: 30.-31.3.2024

Místo konání: Jezdecký areál Zoopark Chomutov

Doplatek účastníka 500,- příspěvek pro účastníka od SO 500,-

(300,- pronájem haly, 700,- trenér)

Pouze pro členy severočeské oblasti, kteří se neúčastnili OCM drezura a mají platnou jezdeckou licenci. Každý se může zúčastnit pouze s jedním koněm.

Ustájení k dispozici: 500,-/den.

Informace: Jindřiška Ostapiv - 773588331.

Přihlášky v Jis.



**Zdroj:** Webové stránky ČJF<sup>20</sup>

Příloha 13 - Navýšení pronájmu prostor spolku

Navýšení externího pronájmu prostor 3x týdně	
Cena pronájmu	500 Kč/hod
Počet týdnů za rok	52
Počet hodin týdně	3
Navýšení tržeb	78 000 Kč

<sup>20</sup> Celý URL odkaz: <https://www.jezdectvi.org/vzdelavaci-akce?history=1>

## Příloha 14 - Externí soustředění

Tržby za 2 víkendová soustředění	
Počet ustájených koní	10
Cena tréninků a pronájmu haly na koně	2 000 Kč
Ustájení koně/den	450 (*3=1 350) Kč
Tržby za 2 víkendové soustředění	67 000 Kč
Náklady na 2 víkendová soustředění	
Seno	2 000 Kč
Sláma	1 600 Kč
Energie	4 000 Kč
Osobní náklady	10 000 Kč
Trenér	18 000 Kč
Náklady na 2 víkendová soustředění	35 600 Kč
Zisk za 2 víkendová soustředění	31 400 Kč

**Zdroj:** vlastní výpočty na základě cen soustředění konajících se roku 2024 Farma Ptýrov, Jezdecký areál Vasury Kolesa, Jezdecký areál Zoopark Chomutov

## Příloha 15 - Navýšení aktivní jezdecké základny o 20 %

Základna 2022		% složení základny	Navýšení	Cena za 1 kvartál	Navýšení tržeb za rok
Jezdci 3x týdně	1	2 %	-	9 000	-
Jezdci 2x týdně	17	39 %	3	6 600	79 200
Jezdci 1x týdně	13	30 %	3	3 600	43 200
Nejezdící	3	7 %	1	900	3 600
Voltiž	3	7 %	1	2 700	10 800
Paravoltiž	7	16 %	1	2 400	9 600
<b>Celkem</b>	<b>44</b>	<b>100 %</b>	<b>9 (20 %)</b>	-	<b>146 400</b>

**Zdroj:** vlastní výpočty na základě výroční zprávy 2022

## Příloha 16 - Navýšení volejbalové základny o 10 %

Základna 2022		% složení základny	Navýšení	Cena za pololetí	Navýšení tržeb za rok
Do 15 let	203	62 %	20	2 300	92 000
15-18 let	78	24 %	8	3 100	49 600
Více jak 18 let	48	15 %	5	3 600	36 000
<b>Celkem</b>	<b>329</b>		<b>33</b>		<b>177 600</b>

**Zdroj:** vlastní výpočty na základě výroční zprávy 2022