

Projekt využití finanční analýzy při návrhu na zlepšení hospodaření obce Šanov

Bc. Pavla Šuráňová

Diplomová práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavla Šuráňová**
Osobní číslo: **M14181**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná správa a regionální rozvoj**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt využití finanční analýzy při návrhu zlepšení hospodaření obce Šanov**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu a legislativu zabývající se vybranou problematikou a vymezte základní pojmy spojené s finanční analýzou a hospodařením obcí.

II. Praktická část

- Proveďte socioekonomickou charakteristiku obce Šanov.
- Zpracujte finanční analýzu zvolené obce a zhodnoťte dosavadní vývoj finanční situace této obce.
- Na základě provedené finanční analýzy vypracujte návrh opatření, jež povedou ke zlepšení současného stavu hospodaření obce.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

HORNGREN, Charles T., Walter T. HARRISON and M. Suzanne OLIVER.
Financial & managerial accounting. 3rd ed. Boston: Pearson Prentice Hall, 2012, 72 s.
ISBN 978-0-13-278282-1.
KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza:
komplexní průvodce s příklady. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s.
ISBN 978-80-247-4456-8.
MÁČE, Miroslav. Účetnictví a finanční řízení. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 551 s.
ISBN 978-80-247-4574-9.
OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ. Finanční hospodaření municipálních účetních
jednotek: po novele zákona o účetnictví. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2011, 178 s.
ISBN 978-80-7400-342-4.
PETERSON DRAKE, Pamela and Frank J. FABOZZI. Analysis of financial statements.
3rd ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2012, 332 s.
ISBN 978-111-8331-91.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Milana Otrusinová, Ph.D.
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2016
Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2017

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Luček, Ph.D.
děkan



RNDr. Pavel Bednár, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s příjím, že vyrovnaní případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně dne 18.04.2017


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na zhodnocení hospodaření obce Šanov, a to konkrétně v letech 2011 – 2015. Primárním cílem práce je na základě provedené finanční analýzy a z ní získaných údajů a informací navrhnout možnosti vedoucí ke zlepšení hospodaření obce.

Práce se skládá ze dvou základních částí. Teoretická část práce pomocí literární rešerše sumarizuje problematiku této oblasti z hlediska základních teoretických poznatků a informací. Nejprve jsou přiblíženy pojmy týkající se hospodaření obcí, následně navazují kapitoly blíže popisující finanční analýzu. V praktické části je v první řadě provedena socioekonomická analýza obce Šanov. Poté je za pomoci finančních ukazatelů analyzována hospodářská situace obce za sledované období. V závěru práce jsou na základě zjištěných výsledků dále navrženy možnosti vedoucí ke zlepšení v oblasti hospodaření obce Šanov.

Klíčová slova: Finanční analýza, finanční ukazatele, klíčové ukazatele výkonnosti, hospodaření, samospráva, obec, Šanov, veřejná správa.

ABSTRACT

This thesis is focused on an evaluation of the economy of the municipality of Šanov in the years 2011 - 2015. The main aim of the thesis is to suggest options leading to improvement of the economy of the municipality based on a financial analysis and collected data and information.

The thesis consists of two basic parts. The theoretical part summarizes problems of the issue in terms of the theoretical knowledge and information through literature research. First of all, the terminology of the economy of the municipalities is described followed by chapters of the detailed financial analysis. The practical part of the thesis starts with the socio-economic analysis of the municipality of Šanov. Then, the economic situation of the municipality during the reporting period is analysed through financial indicators. Final part of the thesis describes proposals designed on a basis of the results of the financial analysis, which are leading to improve a future economy of the municipality Šanov.

Keywords: Financial analysis, financial indicators, key performance indicators, economic, municipal government, municipality, Šanov, public administration.

PODĚKOVÁNÍ

Tato práce by nemohla vzniknout bez ochoty a vstřícného přístupu pracovníků obecního úřadu v Šanově a zejména bez odborného vedení paní Ing. Milany Otrusínové, Ph.D. Tímto děkuji všem zapojeným za jejich cenné připomínky, rady, a zvláště pak za obětovaný čas, což mi nesmírně pomohlo při realizaci této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	8
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 HOSPODAŘENÍ OBCÍ.....	12
1.1 KONTROLA VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ – MONITORING HOSPODAŘENÍ OBCÍ.....	14
2 FINANČNÍ ANALÝZA.....	18
2.1 ZDROJE INFORMACÍ - ÚČETNÍ VÝKAZY.....	18
2.2 UŽIVATELÉ INFORMACÍ FINANČNÍ ANALÝZY.....	20
3 METODY FINANČNÍ ANALÝZY.....	21
3.1 ANALÝZA STAVOVÝCH UKAZATELŮ.....	21
3.1.1 Horizontální analýza.....	21
3.1.2 Vertikální analýza.....	22
3.2 ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ.....	23
3.2.1 Rentabilita.....	23
3.2.2 Likvidita.....	25
3.2.3 Zadluženost, majetková a finanční struktura.....	26
3.2.4 Aktivita.....	29
3.2.5 Autarkie.....	31
3.3 VHODNOST POUŽITÍ VYPOČTENÝCH UKAZATELŮ U OBCÍ.....	32
3.4 SROVNÁNÍ S JINÝMI OBCEMI.....	33
4 ZLEPŠENÍ HOSPODAŘENÍ.....	34
4.1 KONCEPT KPI.....	34
4.1.1 Postup vytvoření návrhu KPI.....	36
4.1.2 Doporučené ukazatele.....	38
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	41
5 OBEC ŠANOV.....	42
5.1 OBECNÍ ÚŘAD.....	43
5.2 OBYVATELSTVO.....	44
6 FINANČNÍ ANALÝZA OBCE ŠANOV.....	46
6.1 ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ.....	46
6.1.1 Analýza rozvahy.....	46
6.1.2 Analýza výkazu zisku a ztrát.....	52
6.1.3 Analýza rozpočtu.....	57
6.2 ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ.....	61
6.2.1 Rentabilita.....	61
6.2.2 Likvidita.....	62
6.2.3 Zadluženost, majetková a finanční struktura.....	64
6.2.4 Aktivita.....	65

6.2.5	Autarkie.....	67
6.3	SROVNÁNÍ HOSPODAŘENÍ OBCE ŠANOV S JINÝMI OBCEMI	68
6.4	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ FINANČNÍ ANALÝZY	74
7	NÁVRHY A OPATŘENÍ VEDOUcí KE ZLEPŠENí HOSPODAŘENí	77
7.1	NÁVRH ZAVEDENí KONCEPTU KPI	80
7.1.1	Postup vytvoření návrhu KPI	81
7.1.2	Doporučené klíčové ukazatele výkonnosti.....	82
	ZÁVĚR	87
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	89
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	92
	SEZNAM TABULEK.....	93
	SEZNAM PŘÍLOH.....	95

ÚVOD

Česká republika se skládá z více než šesti tisíc obcí. Přitom více než polovina obcí, vzhledem ke své populační velikosti, spadá do kategorie s počtem obyvatel 500 a méně. Tyto obce lze označit jako malé a velmi malé obce. Výzkumné činnosti jsou z mého pohledu zaměřeny spíše na obce nacházející se populačně v kategoriích velkých a největších obcí, v tomto případě lze mluvit již o městech. Ve většině případů mají obce na této populační úrovni dostatečné prostředky, ať už finanční nebo personální, aby se do výzkumných činností zapojily z vlastní iniciativy. Z hlediska studií a výzkumné činnosti je pravdou, že větší obce mohou nabídnout zajímavější prostředí pro tyto činnosti – skladba vykonávaných činností je zpravidla daleko obsáhlejší, struktura spravovaného majetku o dost pestřejší, o mnoho rozsáhlejší a rozmanitější je také objem vykazovaných a manipulovaných finančních prostředků, což má mimo jiné za následek vznik specializovaných odborů a tlak na zvyšování počtu a kvalifikaci pracovníků. Tyto skutečnosti mohou být příčinou vzniku různých nedostatků v oblasti hospodaření, ale na druhou stranu samozřejmě také umožňují větší prostor k vytvoření návrhů zlepšení v této oblasti. Vzhledem k výše uvedenému je dle mého názoru stále aktuální otázka pomoci z hlediska hospodaření právě malým obcím, které sice ve většině případů nemohou nabídnout tak různorodé prostředí pro analýzy či výzkumnou činnost a následné možnosti zlepšení, ale o to více je na této úrovni oceněn jiný pohled a názor na situaci. Z tohoto důvodu jsem se proto za účelem vypracování diplomové práce rozhodla věnovat právě jedné z populačně malých obcí, a to konkrétně obci Šanov.

Diplomová práce navazuje na mou bakalářskou práci z roku 2014, jejímž tématem byla Finanční analýza obce Šanov. Ta práce se zabývala zhodnocením finančního vývoje obce za období 2010 – 2012, kdy hlavním účelem bylo zejména zhodnocení hospodaření obce za zvolený časový horizont a následně pomocí údajů vyplývajících z provedené finanční analýzy zvolit ukazatele vhodné k užití z hlediska zpracování finanční analýzy v rámci hodnocení hospodaření municipalit. Mimo to, že diplomová práce na tuto bakalářskou navazuje, tím směrem, že využívá základů finanční analýzy v ní zachycených, využití těchto informací dále rozvádí za účelem navržení možností vedoucích ke zlepšení hospodářské situace obce. Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem, byly vybrané teoretické části předmětné bakalářské práce (viz kapitoly č. 2 až 3.2.5) doslovně použity i v rámci této diplomové práce, která kromě těchto částí čerpá i další poznatky a informace, jež byly v souvislosti s touto problematikou získány právě zpracováním této bakalářské práce.

Diplomová práce se skládá ze dvou základních částí – teoretické a praktické. Teoretická část práce pomocí literární rešerše sumarizuje problematiku této oblasti z hlediska základních teoretických poznatků a informací. Nejprve jsou přiblíženy pojmy týkající se hospodaření obcí, následně navazují kapitoly blíže popisující finanční analýzu a možnosti vedoucí ke zlepšení hospodaření. V navazující praktické části je v první řadě provedena socioekonomická analýza obce Šanov. Poté je za pomoci finančních ukazatelů analyzována hospodářská situace obce, a to za sledovaná období. Na základě zjištěných výsledků a skutečností jsou dále představeny návrhy možností vedoucích ke zlepšení v oblasti hospodaření obce.

V samotném závěru pak budou zrekapitulovány nejzásadnější informace a poznatky, které byly získány právě prostřednictvím zpracování této diplomové práce.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Primárním cílem této diplomové práce je navrhnout obci Šanov možnosti, které ve svém důsledku povedenou ke zlepšení hospodářské situace. Podněty směřující ke zlepšení budou vypracovány na základě výsledků, údajů a informací získaných zejména prostřednictvím provedené finanční analýzy. Právě zpracování finanční analýzy, zkonstruování jednotlivých výpočtů a následné zhodnocení dosažených výsledků, za zvolené období 2011 – 2015, je možné označit jako vedlejší cíl této práce.

V průběhu sestavení práce budou aplikovány standardní metodické postupy. Teoretická část je zaměřena především na shromáždění získaných informací, údajů a poznatků. Za účelem zhotovení první části práce bude využita zejména literární rešerše dostupných odborných publikací a článků. Literární rešerše bude cílena hlavně na vymezení problematiky v oblasti hospodaření obcí a finanční analýzy. Praktická část bude využívat především teoretické poznatky zachycené v první části práce. Nejprve bude provedena socioekonomická analýza obce. Následně bude analyzována situace týkající se oblasti hospodaření obce za zvolený horizont 2011 – 2015 za pomoci nástrojů a metod finanční analýzy, zejména bude provedena vertikální a horizontální analýza a výpočet vybraných ukazatelů. Zdrojem dat pro zpracování finanční analýzy budou účetní informace, zachycené v jednotlivých účetních výkazech obce, získané jednak z interních zdrojů obce, ale i zdrojů veřejně dostupných. Výsledky dosažené pomocí finanční analýzy budou následně pro přehlednost shrnuty v rámci jedné kapitoly. Zhodnocením finanční analýzy budou odhaleny nedostatky v oblasti hospodaření obce, jež naznačí prostor pro zlepšení. Závěrem práce budou navrženy možnosti, jejichž zavedení by mělo obci pomoci zlepšit hospodaření.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 HOSPODAŘENÍ OBCÍ

„Obec je veřejnoprávní korporací, která vlastní majetek. Vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost vyplývající z těchto vztahů. Obec pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů. Každá územní samospráva, tedy i obec, má svůj rozpočet.“ (Nahodil, 2014, s. 240) Z této definice vyplývá potřeba hospodaření obce vedoucí k rozvoji území v souladu se zájmy občanů. V souvislosti s hospodařením obcí se objevují jistá specifika, které tuto problematiku odlišují od hospodaření soukromého sektoru. Tato kapitola má za úkol seznámit alespoň se základními aspekty jež mají na odlišnost v oblasti hospodaření obcí podstatný vliv.

Jedním ze zásadních specifík je předpoklad absence zisku. „Protože zisk pro měření výkonnosti v rámci veřejného sektoru nefunguje (vzhledem k tomu, že veřejný sektor je ze své podstaty neziskový a jeho výstupy nejsou vždy ocenitelné penězi), využívá se konceptu tzv. 3E, který se jeví jako nejuniverzálnější.“ (Kerlinová a Tomášková, 2014, s. 75). Také Otrusinová a Kubíčková (2011, s. 8) zmiňují, že hlavní zásady finančního řízení a hospodaření v nevýdělečné sféře jsou založeny na principu tzv. 3E, tj. *Economy, Efficiency, Effectiveness*, které jsou též někdy souhrnně definovány jako výkonnost organizace. Vodáková. (2013, s. 19) v souvislosti s konceptem 3E doplňuje, že ten je pro účely finanční kontroly subjektů českého veřejného sektoru, resp. České veřejné správy, upraven zákonem č. 320/2001 Sb., *o finanční kontrole ve veřejné správě*, ve znění pozdějších předpisů. „Uvedený zákon v § 2 definuje základní pojmy spojené s konceptem 3E ve veřejné správě takto:

- Hospodárnost: takové použití veřejných prostředků k zajištění stanovených úkolů s co nejnižším vynaložením těchto prostředků, a to při dodržení odpovídající kvality plněných úkolů;
- Efektivnost: takové použití veřejných prostředků, kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění;
- Účelnost: takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů.“ (Vodáková, 2013, s. 19)

„U každého ze zmíněných kritérií by měla být brána v úvahu obecná rizika s nimi spojená. V rámci kritéria hospodárnost může docházet k plýtvání, tedy používání zdrojů, které k dosažení daných výstupů a výsledků nejsou nutné. Kromě toho mohou být pořizovány zdroje za vyšší náklady (přeplácení) nebo zdroje kvalitnější, než je nutné pro dosažení žádoucích

výstupů a výsledků. Mezi rizika týkající se efektivnosti se řadí ztráty, kdy použité zdroje nevedou k požadovaným výstupům, neoptimální poměr vstupu a výstupu (např. nízká produktivita práce), pomalá realizace, a tedy vznik časových prodlev spojených s navýšením nákladů, stejně jako externality čili další náklady vzniklé subjektům, které nemusí být ani zachyceny v rámci finanční kontroly. V souvislosti s účelností se rizika nejčastěji pojí s chybnou koncepcí, kam patří nedostatečné posouzení potřeb, nejasné cíle, či nemožnost realizace, nebo s nedostatky v řízení, např. nestanovení priorit mezi cíli nebo nedůsledná kontrola plnění cílů.“ (Kerlinová a Tomášková, 2014, s. 77) I když podle Otrusinové a Kubíčkové (2011, s. 11), nejsou neziskové organizace zřizovány za účelem dosahování zisku, management nemá v oblasti finančního řízení o nic lehčí úkol a musí efektivně řídit svou činnost. Výsledkem, či kritériem pro hodnocení úspěchu veřejné instituce může být výkonnost, hospodárství nebo produktivita. (Kerlinová a Tomášková, 2014, s. 12)

Odlíšný je také způsob, jakým dochází k financování činností obcí. „Soudobý systém financování veřejného sektoru v ČR je založený na tzv. institucionálním financování. V tomto systému jsou zdroje poskytovány institucím z toho důvodu, že tyto instituce existují.“ (Blažek, Kerlinová a Tomášková, 2016, s. 153). Mezi zdroje financování jsou zahrnuty veřejné zdroje jako dotace, daně a poplatky, dále dotace z veřejných rozpočtů. Při nakládání s těmito prostředky je nutné dodržovat platnou legislativu a předpisy. (Kraftová, 2002, s. 52 – 53).

U veřejné správy se také setkáváme se skutečností, že instituce v tomto sektoru působící primárně neprodukují výrobky, ale hlavním výstupem jejich činnosti jsou služby, jež jsou výsledkem politického rozhodování a jsou do jisté míry standardizovány z hlediska platné legislativy. Mezi speciální znaky služeb poskytovaných institucemi veřejné správy patří nehmotná povaha, heterogenita, neoddělitelnost produkce a spotřeby. (Špaček, 2016, s. 16)

Důležité postavení mají taktéž občané, kteří mohou být ze své pozice považováni také za faktor odlišující veřejný sektor od toho soukromého. „Ve vztazích s organizacemi veřejné správy zásadně vystupuje občan, a to hned v několika rolích – zákazník, plátce daní, osoba nadaná právy, partner veřejné správy (může se podílet na rozhodování o věcech veřejných).“ (Špaček, 2016, s. 19 – 20)

Nezvyklá je také absence konkurence. „Ve veřejné správě ve většině jejích aktivit neexistuje konkurence. Ta je viditelnější spíše u institucí, které veřejná správa zakládá k dosahování svých funkcí (např. u škol, kulturních zařízení, nemocnic).“ (Špaček, 2016, s. 17)

Všechna zmíněná specifika v oblasti hospodaření obcí se samozřejmě projeví také v rozdílném způsobu vedení a vykazování účetních informací. Právě v souvislosti s účetnictvím a hospodařením obcí je důležité zmínit probíhající reformy v oblasti veřejné správy v ČR, které se v posledním desetiletí konají zejména ve zmíněné oblasti účetnictví. Jak ve své publikaci zmiňují Otrusinová a Kubičková (2011, s. 29), prvním rokem účetní reformy je rok 2010, který je považován za rok přechodný, kdy byla přijata celá řada přechodných ustanovení, která mají v začátku pomoci vybraným účetním jednotkám při přechodu na nový systém zavádění jednotného účetnictví státu. „Reformy veřejné správy přinesly např. větší požadavky na otevřenost a průhlednost (dostupnost různých typů veřejných informací) a nové nástroje vnější kontroly veřejné správy. Specifické požadavky jsou kladeny na procesy zadávání veřejných zakázek a disponování s majetkem. Podobné požadavky mají přinést větší „veřejnost“ a průhlednost veřejné správy. S cílem zvýšit účelnost a hospodárnost vzrůstají také požadavky na vnitřní kontrolní procesy (např. v oblasti finanční kontroly, požadavky vyplývající z trestní odpovědnosti právnických osob).“ (Špaček, 2016, s. 13) Cílem těchto reforem je tedy vyšší transparentnost a s tím související lepší vypovídací schopnost účetních výkazů, čímž je sledováno usnadnění využitelnosti těchto informací v ekonomickém řízení. (Vodáková, 2013, s. 28)

1.1 Kontrola ve veřejné správě – monitoring hospodaření obcí

„V rámci veřejného sektoru existuje poměrně složitý systém kontroly, který se skládá z celé řady prvků. Stejně tak je možné rozlišovat celou řadu druhů kontrol. Co se týká veřejné správy, za jednu z nejvýznamnějších se dá považovat kontrola finanční, která je řešena samostatným zákonem, zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě.“ (Blažek, Kerlinová a Tomášková, 2016, s. 174).

Nahodil (2014, s. 240) definuje čtyři hlavní cíle finanční kontroly:

- Dodržování právních předpisů a opatření,
- Zajištění ochrany veřejných prostředků proti rizikům,
- Včasné a spolehlivé informování vedoucích orgánů veřejné správy o nakládání s veřejnými prostředky,
- Hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy.

Dle Blažka, Kerlinové a Tomáškové (2016, s. 175) je systém finanční kontroly ve veřejné správě tvořen třemi základními podsystémy – veřejnosprávní kontrolou, kontrolou vykonávanou podle mezinárodních smluv a vnitřním kontrolním systémem.

„Ministerstvo financí je ústředním správním úřadem pro finanční kontrolu.“ (Nahodil, 2014, s. 240) Za účelem kontroly hospodaření obcí, zavedlo Ministerstvo financí ČR Soustavu informativních a monitorujících ukazatelů – SIMU. Ukazatele SIMU jsou vyhodnocovány a sledovány každoročně za všechny obce. Ministerstvo financí ČR (© 2005 – 2013) do uvedené soustavy zahrnuje následující ukazatele:

A. Informativní ukazatele

1. Počet obyvatel
2. Příjem celkem (po konsolidaci)
3. Úroky
4. Uhrazené splátky dluhopisů a půjčených prostředků
5. Dluhová služba celkem
6. Ukazatel dluhové služby (v %)
7. Aktiva celkem
8. Cizí zdroje
9. Stav na bankovních účtech celkem
10. Úvěry a komunální dluhopisy
11. Přijaté návratné finanční výpomoci a ostatní dluhy
12. Zadluženost celkem
14. Podíl zadluženosti na cizích zdrojích (v %)
15. Cizí zdroje na 1 obyvatele
16. Oběžná aktiva
17. Krátkodobé závazky

B. Monitorující ukazatele

13. Podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům (v %)
18. Celková (běžná) likvidita

V souvislosti s reformou v oblasti veřejné správy, zejména se snahou o zlepšení transparentnosti účetních dat, byl zaveden mimo jiné zaveden také Centrální systém účetních informací státu – CSUIS, s jehož pomocí může být hospodaření sledováno nejen ze strany státu a jeho organizací, ale vzhledem k veřejnému přístupu může být účetnictví obcí kontrolováno samotnými občany. „Spuštěním CSUIS dochází jednoznačně ke zvýšení transparentnosti účetních dat v oblasti veřejného sektoru a díky sjednocení použité účetní metodologie a pravidel zveřejňování i ke zlepšení jejich srovnatelnosti, možností monitorování a kontroly. Díky přechodu na aktuální metodiku je možno konstatovat, že se zlepšila a rozšířila i vypovídací schopnost účetních dat a možnost jejich využití pro ekonomické řízení. Účetní data coby výstupy z finančního účetnictví jsou nyní k dispozici externím uživatelům, tj. zejména veřejnosti, mohou být, ale využita i managementem pro potřeby ekonomického řízení.” (Vodáková, 2013, s. 36)

Následující kapitoly č. 2 „Finanční analýza“ až kapitola č. 3.2.5 „Autarkie“ byly doslovně přejaty z mé bakalářské práce, v níž jsem se také zabývala finanční analýzou obce Šanov. Jelikož tyto informace patří k základním teoretickým poznatkům nezbytným i z hlediska zpracování této diplomové práce, rozhodla jsem se již dříve zpracovaný materiál využít. Mimo to, diplomová práce na bakalářskou práci navazuje – nejen že využívá základů finanční analýzy, jež jsou zachycené v předemných kapitolách, ale její využití dále rozvádí prostřednictvím návrhů, jež vedou ke zlepšení hospodaření obce. Bakalářská práce je přesně identifikována a uvedena na prvním místě v seznamu použité literatury na konci této práce.

2 FINANČNÍ ANALÝZA

Jak uvádí Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 17), finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Také autoři Peterson Drake a Fabozzi (2012, s. 4) se ve své knize zaměřují na finanční analýzu, která podle nich spočívá ve výběru, hodnocení a interpretaci finančních údajů a dalších souvisejících informací, které pomohou při hodnocení provozní výkonnosti a finanční situaci společnosti.¹ Tuto myšlenku autoři dále rozvádějí, když vysvětlují podstatu provozní výkonnosti. „Provozní výkonnost společnosti je měřítkem toho, jak dobře společnost využívá své zdroje - svá aktiva, jak hmotná, tak nehmotná, jak zajišťuje návratnost svých investic.“² (Peterson Drake a Fabozzi, 2012, s. 4) Dále rozvádějí také podstatu pojmu finanční situace. „Finanční situace společnosti je měřítkem schopnosti uspokojit své závazky, jako je včasné placení úroků z půjček.“³ (Peterson Drake a Fabozzi, 2012, s. 4) Kraftová (2002, s. 53) mimo jiné ve své knize poznamenává, že zatímco soukromé ziskové firmy provádějí finanční analýzu s cílem poznat svou situaci, potlačit negativní trendy a využít v rámci tržní konkurence pozitiva firmy, pro municipální firmy má finanční analýza i významnou úlohu argumentační.

2.1 Zdroje informací - účetní výkazy

Mezi základní zdroje údajů, které jsou nezbytné pro vypracování finanční analýzy, jsou řazeny účetní výkazy obce. Dostupnost kvalitních informací je podmínkou. Podle Růčkové (2011, s. 9) předkládá účetnictví z pohledu finanční analýzy do určité míry přesné hodnoty peněžních údajů, které se však vztahují pouze k jednomu časovému okamžiku, a tyto údaje jsou víceméně izolované. Máče (2013, s. 38) uvádí, že účetní veličiny jsou výsledkem minulých skutečností. Účetní výkazy jsou součástí účetní závěrky, která je u obcí upravena vyhláškou č. 410/2009 Sb. Jak uvádí Otrusínová a Kubíčková (2011, s. 64) účetní závěrka

¹ Our focus in this book is on financial analysis, which is the selection, evaluation, and interpretation of financial data and other pertinent information to assist in evaluating the operating performance and financial condition of a company” (Peterson Drake a Fabozzi, 2012, s. 4)

² „The operating performance of company is a measure of how well a company has used its resources – its assets, both tangible and intangible, to produce a return on its investment.” (Peterson Drake a Fabozzi, 2012, s. 4)

³ „The financial condition of a company is a measure of its ability to satisfy its obligations such as the payment of interest on its debt in a timely manner.” (Peterson Drake a Fabozzi, 2012, s. 4)

se skládá z pěti výkazů, kdy každý výkaz má závaznou podobu a v účetní závěrce se uvádí odděleně a v příslušném pořadí: Rozvaha (balance), Výkaz zisku a ztráty, Výkaz o peněžních tocích, Přehled o změnách ve vlastním kapitálu, Příloha. Tato práce bude primárně zaměřena na čerpání informací a údajů z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a rozpočtu obce.

Rozvaha

Rozvaha je jedním ze základních účetních výkazů každé obce. „V rozvaze jsou uspořádány položky majetku a jiných aktiv a závazků a jiných pasiv.“ (Česko, 2009, s. 6855). „Rozvaha se vždy sestavuje k určitému datu a musí platit, že aktiva se rovnají pasivům.“ (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 23) Struktura rozvahy pro územní samosprávné celky má samozřejmě jisté odlišnosti od rozvahy podniků a je uvedena v příloze Vyhlášky č. 410/2009 Sb.

Aktiva jsou rozčleněna na A. Stálá aktiva a B. Oběžná aktiva. v rámci stálých aktiv je pak k nalezení A. I. Dlouhodobý nehmotný majetek, A. II. Dlouhodobý hmotný majetek, A. III. Dlouhodobý finanční majetek a A. IV. Dlouhodobé pohledávky. Oběžná aktiva jsou dále členěna na B. I. Zásoby, B. II. Krátkodobé pohledávky, B. III. Příjmové účty rozpočtového hospodaření a B. IV. Krátkodobý finanční majetek. Aktiva jsou vykazována za běžné období, které je v rámci aktiv děleno na položky brutto, korekce a netto, a za minulé období. Pasiva jsou primárně členěna na C. Vlastní kapitál a D. Cizí zdroje. Vlastní kapitál je rozepsán do položek C. I. Jmění účetní jednotky a upravující položky, C. II. Fondy účetní jednotky a C. III. Výsledek hospodaření. Cizí zdroje jsou rozděleny na D. I. Výdajové účty rozpočtového hospodaření, D. II. Rezervy, D. III. Dlouhodobé závazky a D. IV. Krátkodobé závazky. Pasiva jsou vykazována za běžné a minulé období. (Česko, 2009, s. 6891 – 6892)

Výkaz zisku a ztráty

„Výkaz zisku a ztráty informuje o dosaženém hospodářském výsledku. Zachycuje vztah mezi výnosy dosaženými za určité období a náklady souvisejícími s jejich vytvořením.“ (Vochozka, 2011, s. 17) Struktura výkazu zisku a ztráty je taktéž uvedena v příloze Vyhlášky č. 410/2009 Sb. Výkaz zisku a ztráty je členěn na A. Náklady celkem a B. Výnosy celkem. Náklady jsou dále rozděleny na A. I. Náklady z činnosti, A. II. Finanční náklady a A. III. Náklady na nezpochybnitelné nároky na prostředky státního rozpočtu, rozpočtu

územních samosprávných celků a státních fondů. Výnosy jsou děleny na B. I. Výnosy z činnosti, B. II. Finanční výnosy, B. III. Výnosy z daní a poplatků, B. IV. Výnosy z nezpochybnitelných nároků na prostředky státního rozpočtu, rozpočtu územních samosprávných celků a státních fondů. Speciální postavení má položka B. IV. Výsledek hospodaření, který je roven rozdílu výnosů a nákladů. Jak náklady, tak i výnosy jsou vykazovány za běžné i minulé období a je důležité rozlišovat výnosy a náklady spojené buďto s hlavní činností nebo činností hospodářskou. (Česko, 2009, s. 6899)

Rozpočet

„Rozpočet vybraných účetních jednotek je strukturovaný rozpočtovou skladbou, jejímž prostřednictvím nahlížíme z různých pohledů na příjmy a výdaje.“ (Máče, 2013, s. 106)

Elementárně je tedy rozpočet členěn na příjmy a výdaje obce. Existují různé způsoby, jak třídit rozpočtovou skladbu. Dle druhového třídění se finanční operace člení do osmi tříd. Příjmové operace jsou rozděleny následovně: 1. Daňové příjmy, 2. Nedaňové příjmy, 3. Kapitálové příjmy a 4. Přijaté dotace. Výdajové operace jsou členěny do dalších dvou tříd: 5. Běžné výdaje a 6. Kapitálové výdaje. Zvláštní postavení má položka 8. Financování, která ukazuje, jak jsou peněžní operace financovány. Rozdíl mezi příjmy a výdaji informuje, zda je rozpočet přebytkový nebo schodkový. (Provazníková, 2009, s. 113 – 118)

2.2 Uživatelé informací finanční analýzy

Vochozka (2011, s. 12) ve své knize uvádí, že uživatele finanční analýzy lze rozdělit na externí a interní. Za interní uživatele je možné považovat jednotlivé pracovníky a orgány vybrané obce, pro které jsou informace získané provedením finanční analýzy důležité z hlediska finančního řízení a plánování. Za externí uživatele je pak možné označit různé subjekty, které mají na finančním řízení obce svůj zájem. Máče (2013, s. 45) například publikuje, že vybrané účetní jednotky (obce, města, kraje apod.) jsou svázány s množstvím různých zájmů, jejichž nositelé jsou nazýváni stakeholders neboli „zajímavými stranami“. Tuto myšlenku Máče (2013, s. 45) dále rozvádí, když tvrdí, že k nim patří kromě zastupitelů a investorů (*stakeholders*) také zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé a zejména občané.

3 METODY FINANČNÍ ANALÝZY

Při zpracování finanční analýzy je možné vybírat z velkého množství rozmanitých metod a postupů, s jejichž pomocí lze odhadnout hospodářskou situaci obce. Tato práce je zaměřena na analýzu stavových ukazatelů a dále na analýzu poměrových ukazatelů. Základním předpokladem k využití těchto metod, je přístup k potřebným informacím a údajům. Zdroje těchto dat již byly představeny v předešlé kapitole.

3.1 Analýza stavových ukazatelů

Velmi často jsou v literatuře stavové ukazatele uvedeny pod pojmem absolutní ukazatele. „Absolutní ukazatele se využívají zejména k analýze vývojových trendů (srovnání v časových řadách – horizontální analýza) a k procentnímu rozboru komponent (jednotlivé položky výkazu se vyjádří jako procentní podíly těchto komponent – vertikální analýza).“ (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 67)

3.1.1 Horizontální analýza

„Analýza, která se provádí analyzováním finančních údajů společnosti po dobu několika let, se nazývá horizontální analýza. v rámci této analýzy porovnávají analytici údaje z různých let se standardním nebo výchozím rokem, aby poznali periodický trend rozdílných položek uvedených ve výkazech s odstupem času.“⁴ (Bose, © 2010, s. 262) Stručně toto vystihla Scholleová (2012, s. 166), podle níž horizontální analýza představuje hledání odpovědi na otázku: Jak se mění příslušná položka v čase?

Horizontální analýzu je možné provést těmito základními způsoby (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 92; Scholleová, 2012, s. 166):

⁴ „Analysis which is done by analysing the financial data of a company for several years is called horizontal analysis. Under this analysis, the analysts compare the figures of the various years with that of the standard or base year to know the periodical trend of various items shown in the statements with the passage of time.“ (Bose, © 2010, s. 262)

1. Sledování absolutního růstu položek výkazů, kdy je monitorován rozdíl mezi dvěma po sobě jdoucími obdobími. Absolutní změna je tedy určena uvedeným způsobem, kde n je označení sledovaného období, $n-1$ pak značí předešlé období:

$$\text{Absolutní změna} = \text{Ukazatel}_n - \text{Ukazatel}_{n-1} \quad (1)$$

2. Sledování relativního růstu položek výkazů, kdy je prováděn podíl hodnot ve sledovaném období k hodnotě minulého období. Procentní změnu lze zjistit následujícím způsobem, kde n je označení sledovaného období, $n-1$ pak značí předešlé období:

$$\text{Relativní změna} = \frac{\text{Ukazatel}_n - \text{Ukazatel}_{n-1}}{\text{Ukazatel}_{n-1}} \times 100\% \quad (2)$$

V různých literaturách se lze setkat i s různým pojmenováním horizontální analýzy, bývá označována například také jako vodorovná, dynamická nebo trendová analýza.

3.1.2 Vertikální analýza

Jak ve své publikaci uvádí Horngren, Harrison a Oliver (©2012, s. 728), vertikální analýza ukazuje vztah jednotlivých položek finančních výkazů k základnímu množství.⁵ To se děje v jednom období. Právě z tohoto důvodu vertikální analýza podle Bose (© 2010, s. 262) příliš neumožňuje patřičnou analýzu finančních výkazů, jelikož v úvahu bere pouze jedno období.⁶ Na druhou stranu dle Scholleové (2012, s. 166) může být nápomocná při hledání odpovědi na otázky: Mění se při vývoji firmy vzájemné proporce jednotlivých položek? Je struktura majetku, kapitálu i tvorby zisku stabilní, nebo dochází k nějakému vývoji?

Dle Otrusinové a Kubičkové (2011, s. 93) lze kvantifikaci jedné položky na celku za dané období zjistit uvedeným způsobem:

⁵ „Vertical analysis shows the relationship of each item on the statement to a base amount.” (Horngren, Harrison, Oliver, ©2012, s. 728)

⁶ „Vertical analysis is not very conducive to a proper analysis of financial statements as it considers data for one period only.” (Bose, © 2010, s. 262)

$$\text{Podíl položky} = \frac{\text{Velikost položky}}{\text{Souhrn položek (celek)}} \times 100\% \quad (3)$$

Dle Bose (© 2010, s. 262) může být vertikální analýza smysluplnější, pokud je použita spolu s horizontální analýzou.⁷ To znamená, že je sledováno, jak se podíl jedné položky na celku vyvíjí ve zvoleném časovém horizontu.

Také u vertikální analýzy se lze setkat s různými obměnami názvů, často je tato analýza autory označována mimo jiné jako strukturální, statická anebo svislá.

3.2 Analýza poměrových ukazatelů

Tato práce je zaměřena na ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity, opomenut není ani ukazatel autarkie. Je nutné mít na paměti, že jsou uvedené ukazatele vypočítány ke specifickému dni, tudíž musí být počítáno s jejich každodenní obměnou.

3.2.1 Rentabilita

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu je podle Růčkové (2011, s. 51) měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. K výpočtu ukazatelů rentability jsou využívány různé kategorie zisku. v této práci však budou uplatněny pouze dvě úrovně zisku, a to EBIT a EAT. v prvním vzorci je užit EBIT (*earnings before interest and taxes*), neboli zisk před úroky a zdaněním, který je roven provoznímu výsledku hospodaření. Tento ukazatel není ovlivněn působením daňové zátěže či specifickým způsobem financování společnosti, je proto vhodný k porovnání s jinými společnostmi. v následujících dvou výpočtech je aplikován EAT (*earnings after taxes*), neboli zisk po zdanění, označován také jako čistý zisk. Jedná se o výsledek hospodaření za běžné účetní období. (Otrusínová a Kubíčková, 2011, s. 97 – 98; Růčková, 2011, s. 52)

⁷ „However, it may be used along with horizontal analysis to make it more meaningful.” (Bose, © 2010, s. 262)

Prvním z vybraných ukazatelů rentability je ROA (return on assets). Jak uvádí Horngren, Harrison a Oliver (© 2012, s. 739), míra návratnosti celkových aktiv, nebo jednoduše návratnost aktiv, měří, jak úspěšně společnost využívá aktiva k dosažení zisku.⁸ Ukazatel udává, kolik korun zisku bylo vytvořeno užitím jedné koruny aktiv. Jak zmiňuje například i Kraftová (2002, s. 34), uvést standardní hodnotu rentability kapitálu je v praxi velmi těžké a dodává, že je výrazně závislá na oboru podnikání. Použitím EBIT v čitateli, je dle Knápkové, Pavelkové a Štekera (2013, s. 99) možné měřit výkonnost podniku bez vlivu zadlužení a daňového zatížení:

$$ROA = EBIT/A \quad (4)$$

Dalším ukazatelem je ROE (*return on equity*), neboli rentabilita vlastního kapitálu. Podle Otrusinové a Kubíčkové (2011, s. 98) reprezentuje tento ukazatel hledisko vlastníků, kteří se zajímají o konečný efekt využití kapitálu v podniku a následně doplňují, že se k jeho výpočtu používá údaj o zisku po zdanění. „Doporučovaný vztah mezi rentabilitou vlastního kapitálu a vloženého kapitálu je: $ROE > ROA$ (ROE vyjadřuje mezní úrokovou míru, při níž je úvěr ještě výhodný).“ (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 99)

$$ROE = EAT/VK \quad (5)$$

„Z ukazatele rentability celkového vloženého kapitálu lze odvodit ještě jiný ukazatel, a to ukazatel rentability celkového investovaného kapitálu (*return on capital employed* – ROCE).“ (Růčková, 2011, s. 53) Jak tvrdí Vochozka (2011, s. 22), rentabilita investovaného kapitálu vyjadřuje, kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním dosáhl podnik z jedné koruny investované věřiteli a akcionáři. Výpočet je následující:

$$ROCE = EBIT/Dlouhodobý kapitál \quad (6)$$

⁸ „The rate of return on total assets, or simply return on assets, measures a company's success in using assets to earn a profit.“ (Horngren, Harrison a Oliver, © 2012, s. 739)

Dále bude zmíněna rentabilita nákladů. „Ukazatel nákladové rentability poměřuje tzv. užitný efekt se vstupy; v tomto případě náklady, které byly na jeho produkci vynaloženy. Užitným efektem může být i zisk, resp. úspora, ale také jiným způsobem vyjádřený výsledek.“ (Otrusínová a Kubíčková, 2011, s. 113). Jak ve své knize publikuje Kraftová (2002, s. 32), rentabilita nákladů ukazuje, kolik haléřů zisku je firma schopna z vynaložených prostředků (v podobě nákladů) vyprodukovat. Rentabilitu nákladů lze určit uvedeným způsobem:

$$\text{Rentabilita nákladů} = \text{VH} / \text{Náklady na činnost} \times 100\% \quad (7)$$

3.2.2 Likvidita

„Likvidita vyjadřuje schopnost podniku přeměnit aktiva na hotovost nebo její ekvivalent (krátkodobé finanční instrumenty), a je tedy jakýmsi krátkodobým pohledem na solventnost.“ (Nývltová a Marinič, 2010, s. 168) Podle Růčkové (2011, s. 48) není možné zaměňovat pojmy likvidita a solventnost, i když zde existuje jistá závislost, na jejímž základě lze říci, že likvidita je podmínkou solventnosti. Solventnost chápou Nývltová a Marinič (2010, s. 168) jako platební schopnost podniku – tedy schopnost platit své závazky včas (v okamžiku jejich splatnosti). Jak dále uvádí Otrusínová a Kubíčková (2011, s. 99), zjištění likvidity je jedním z prvotních úkolů finančního řízení každé organizace. Jako základní ukazatele likvidity jsou označovány běžná, pohotová a okamžitá likvidita.

Běžná likvidita, často označována jako likvidita III. stupně, je prvním z těchto tří ukazatelů. Jak zmiňují Horngren, Harrison a Oliver (© 2012, s. 733), vysoká běžná likvidita naznačuje, že má společnost dostatek oběžných aktiv k udržení obvyklých podnikatelských operací.⁹ Kupříkladu Synek (2011, s. 354) tvrdí, že ve světě se za jeho přijatelnou hodnotu považují hodnoty v intervalu 1,5 – 2,5. na druhou stranu Scholleová (2012, s. 177) uvedenou spodní hranici mírně posunuje a uveřejňuje jako doporučené hodnoty 1,8 – 2,5, dále však doplňuje, že pro dnešní společnosti jde o zbytečně velké zadržování majetku. v České republice je tento ukazatel u obcí využíván mimo jiné Ministerstvem financí ke kontrole hospodaření

⁹ „A high current ratio indicates that the business has sufficient current assets to maintain normal business operations“ (Horngren, Harrison a Oliver, © 2012, s. 733)

jednotlivých obcí, jedná se o jeden z monitorujících ukazatelů SIMU. Jak ve své knize podotýká i Máče (2013, s. 435), Ministerstvem financí ČR budou osloveny ty obce, u nichž se ukazatel běžné likvidity nachází v intervalu $<0;1>$. Běžná likvidita může být dle Knápkové, Pavelkové a Šteker (2013, s. 91) vypočtena následujícím způsobem:

$$\text{Běžná likvidita} = OA / \text{Krátkodobé CZ} \quad (8)$$

K výpočtu pohotové likvidity, která je známá také jako likvidita II. stupně, lze přistoupit různými způsoby. Například Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 92) ve své knize zmiňují níže uvedený postup. Doporučená hodnota ukazatele pohotové likvidity se dle Schollové (2012, s. 177) pohybuje v intervalu 1 – 1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{KFM}}{\text{Krátkodobé CZ}} \quad (9)$$

Posledním představeným ukazatelem této kategorie je okamžitá likvidita, jedná se o likviditu I. stupně. Růčková a Roubíčková (2012, s. 117) udávají jako doporučovanou hodnotu 0,9 – 1,1. Nicméně většina českých autorů zveřejňuje hodnotu nižší. Například Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 92) tvrdí, že by měl ukazatel nabývat hodnot v rozmezí 0,2 – 0,5 a dále dodávají, že vysoké hodnoty ukazatele svědčí o neefektivním využití finančních prostředků. Dle Otrusínové a Kubičkové (2011, s. 102) je tento ukazatel možné vyjádřit jako poměr objemu krátkodobého finančního majetku a krátkodobých závazků:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{KFM} / \text{Krátkodobé CZ} \quad (10)$$

3.2.3 Zadluženost, majetková a finanční struktura

„Pojmem „zadluženost“ vyjadřujeme skutečnost, že podnik používá k financování aktiv ve své činnosti cizí zdroje, tedy dluh. v reálné ekonomice u velkých podniků nepřichází v úvahu, že by podnik financoval veškerá svá aktiva z vlastního anebo naopak jen z cizího kapitálu.“ (Růčková, 2011, s. 57) Existuje velké množství ukazatelů, které hodnotí zadluženost, majetkovou a finanční strukturu společnosti.

Jedním z nejdůležitějších ukazatelů je celková zadluženost, jež je mnoha autory publikována také jako ukazatel věřitelského rizika. „Jestliže je celková zadluženost rovna 1, pak jsou všechna aktiva financována s dluhem.“¹⁰ (Horngren, Harrison a Oliver, © 2012, s. 738) Většina odborníků se shoduje, že by se celková zadluženost měla pohybovat v rozmezí 30 - 60 %. Nicméně záleží na odvětví, což naznačuje, že u obcí je opět nutné počítat s jistými odlišnostmi. Jak publikuje Máče (2013, s. 435) podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům je dalším ukazatelem, který je řazen mezi monitorující ukazatele SIMU. Autor dále zmiňuje, že Ministerstvem financí ČR budou osloveny ty obce, u nichž hodnota tohoto ukazatele překročí 25 %.

$$\text{Celková zadluženost} = CZ/A \quad (11)$$

Dalším z ukazatelů je koeficient samofinancování. Ten vyjadřuje podle Otrusinové a Kubíčkové (2011, s. 104), jaký je podíl vlastních zdrojů na celkovém objemu zdrojů (pasiv). Autorky kromě toho také podotýkají, že se jedná o doplňkový ukazatel k celkové zadluženosti, jejich součet by se měl rovnat jedné.

$$\text{Koeficient samofinancování} = P/VK \quad (12)$$

Míra zadluženosti je dalším z řady ukazatelů. „Tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát dluh převyšuje hodnotu vlastního kapitálu.“ (Nývtová a Marinič, 2010, s. 168) Poměruje tedy cizí a vlastní kapitál:

$$\text{Míra zadluženosti} = CZ/VK \quad (13)$$

Otrusinová a Kubíčková (2011, s. 105) dále zmiňují ukazatel dlouhodobé zadluženosti vlastního kapitálu. Je určen jako podíl dlouhodobých cizích zdrojů k vlastnímu kapitálu. U obcí je žádoucí nízká hodnota tohoto ukazatele.

¹⁰ „If the dept ratio is 1, then all the assets are financed with dept.” (Horngren, Harrison a Oliver, © 2012, s. 738)

$$\text{Dlouhodobá zadluženost VK} = \text{Dlouhodobé CZ/VK} \quad (14)$$

Obráceným ukazatelem, k již zmíněné míře zadluženosti, je ukazatel finanční samostatnosti společnosti, který poměruje vlastní kapitál a cizí zdroje. Jak publikuje i Otrusinová a Kubíčková (2011, s. 105) míra finanční samostatnosti vypovídá o tom, kolik jednotek vlastního kapitálu kryje (může být použito k úhradě) jednu jednotku cizího kapitálu.

$$\text{Finanční samostatnost} = \text{VK/CZ} \quad (15)$$

„Úrokové krytí charakterizuje výši zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet úroky.“ (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 87). Odborná literatura například podle autorů Knápkové, Pavelkové a Šteker (2013, s. 87) uvádí obvykle doporučenou hodnotu tohoto ukazatele vyšší než 5. Otrusinová a Kubíčková (2011, s. 105) dodávají, že čím vyšší hodnoty ukazatel nabývá (např. v časové řadě), tím je schopnost hradit náklady spojené s využitím cizího kapitálu větší.

$$\text{Úrokové krytí} = \text{EBIT/Nákladové úroky} \quad (16)$$

Dalším z ukazatelů zadluženosti je poměr vlastního kapitálu a dlouhodobého majetku. „Výsledek a vývoj poměru vlastního kapitálu na dlouhodobém majetku vyšší než 1 znamená, že podnik používá vlastní (dlouhodobý) kapitál i ke krytí oběžných (krátkodobých) aktiv, což svědčí o tom, že podnik tak dává přednost finanční stabilitě před výnosem.“ (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 88)

$$\text{Krytí DM vlastním kapitálem} = \text{VK/DM} \quad (17)$$

Ukazatel krytí dlouhodobého majetku neboli stálých aktiv dlouhodobými zdroji je v některých literaturách označován také jako stav kapitalizace. Mělo by být dodržováno tzv. zlaté pravidlo financování, na jehož základě by měl být dlouhodobý majetek kryt dlouhodobými zdroji, krátkodobý majetek naopak zdroji krátkodobého charakteru. Pokud je vypočtená hodnota menší než 1, dochází k podkapitalizaci, kdy je část dlouhodobého majetku pokryta zdroji krátkodobého časového horizontu. Pokud je vypočtená hodnota větší než 1, lze tvrdit,

že je podnik překapitalizován, tedy že dlouhodobé zdroje kryjí i krátkodobý majetek. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 88; Otrusínová a Kubíčková, 2011, s. 106)

$$\text{Krytí DM dlouhodobými zdroji} = \frac{VK + \text{Dlouhodobé CZ}}{DM} \quad (18)$$

3.2.4 Aktivita

„Ukazatele aktivity zachycují, jak je podnik schopen využít jednotlivé majetkové části. Ukazuje, zda má přebytečné kapacity, či naopak nedostatek produktivních aktiv a v budoucnu nebude moci realizovat růstové příležitosti.“ (Scholleová, 2012, s. 178) Jak dále uvádí Vochozka (2011, s. 24), je možné pracovat se dvěma formami tohoto ukazatele, a sice s dobou obratu nebo ukazateli počtu obrátů.

Obrat kapitálu, často označován také jako obrat aktiv, je podle Slavíka (2013, s. 36) měřítkem celkového využití majetku a jako takový představuje tento ukazatel velmi komplexní pohled na hospodaření firmy. Vochozka (2011, s. 24) ve své knize publikuje, že by měl tento ukazatel dosahovat co nejvyšších hodnot. Jak autor dále uvádí, minimálně by měl být roven hodnotě 1. Je počítán jako podíl výnosů (tržeb) a aktiv:

$$\text{Obrat kapitálu} = V/A \quad (19)$$

Předchozí ukazatel je doplňován dobou obratu celkových aktiv, kdy jsou veškerá aktiva společnosti podělena výnosy (lze také dosadit tržby nebo příjmy). „Výsledný údaj je obvykle vyšší než jedna a vyjadřuje počet období (let), za něž se veškerá aktiva obrátí (navrátí) v tržbách dosažených v analyzovaném období.“ (Otrusínová a Kubíčková, 2011, s. 108)

$$\text{Doba obratu celkových aktiv} = A/V \quad (20)$$

Doba obratu stálých aktiv, známá také jako míra vázanosti stálých aktiv na výnosech vypovídá dle Otrusínové a Kubíčkové (2011, s. 114) o tom, jak velká část stálých aktiv se obrátí v ročních výnosech, resp. jak rychle se stálá aktiva obnoví z dosažených ročních výnosů.

Jak zmíněné autorky dále uvedly, výsledná hodnota vyjadřuje počet let, za který by se stávající objem stálých aktiv obrátil v objemu výnosu daného roku. Ukazatel je možné vypočítat následovně:

$$\text{Doba obratu stálých aktiv} = \text{Stálá aktiva}/V \quad (21)$$

Dalším ukazatelem zadluženosti je i doba obratu pohledávek. Dle Růčkové (2011, s. 61) tento ukazatel vypovídá o tom, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek, respektive za jak dlouho jsou pohledávky v průměru splaceny.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{V} \times 360 \quad (22)$$

Doba obratu závazků neboli doba splatnosti závazků je ukazatel, který podle Scholleové (2012, s. 179) udává počet dnů, po které firma od svých dodavatelů využívá bezplatný obchodní úvěr. „Průměrná doba obratu závazků vyjadřuje dobu od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Tento ukazatel by měl dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek.“ (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 105) Výpočet lze provést jako podíl závazků a výnosů (tržeb):

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky}}{V} \times 360 \quad (23)$$

Jak je obecně známo, vždy je vhodné srovnávat dobu obratu pohledávek a dobu obratu závazků, což umožňuje níže zobrazený ukazatel, který tak oba předchozí ukazatele doplňuje. „Z hlediska hospodaření s finančními prostředky a financování by měla být doba obratu pohledávek nižší než doba obratu závazků, a proto by ukazatel měl dosahovat hodnot nižších než jedna, resp. nižší či klesající hodnota vyjadřuje lepší či zlepšující se situaci.“ (Otrusínová a Kubíčková, 2011, s. 115)

$$\text{Poměr doby obratu pohledávek a závazků} = \frac{\text{D. obratu pohledávek}}{\text{D. obratu závazků}} \quad (24)$$

Posledním ukazatelem, který bude zmíněn, je doba obratu zásob, který dle Scholleové (2012, s. 179) udává průměrný počet dnů, kdy jsou zásoby v podniku vázány až do fáze jejich spotřeby. Mnoho autorů se přiklání k použití nákladů ve jmenovateli:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{N} \times 360 \quad (25)$$

3.2.5 Autarkie

Ukazatel autarkie dle Otrusinové a Kubičkové (2011, s. 112) vyjadřuje míru, v níž je municipální firma soběstačná z hlediska pokrytí nákladů z hlavní činnosti z dosažených výnosů (zpravidla v procentech). Jelikož se jedná o ukazatel zaměřený jen na hlavní činnost, ve výpočtu jsou tudíž zcela logicky použity náklady a výnosy z hlavní činnosti. Vhodné je, pokud ukazatel dosahuje hodnot vyšších jak 100 %, což značí soběstačnost obce. „V případě menší hodnoty je nedostatečné krytí nákladů výnosy a je třeba provést analýzu příčin. v případě větší hodnoty záleží na tom, čím je tato situace způsobena.“ (Kraftová, 2002, s. 102) Výpočet výnosově nákladové autarkie pak vypadá následovně:

$$\text{Autarkie výnosově nákladová} = \frac{V}{N} \times 100\% \quad (26)$$

Autarkii můžeme hodnotit také z hlediska příjmově výdajového. Tento druh autarkie může být pro obce vhodnější. Jak uvádí Kraftová (2002, s. 103), autarkie na bázi příjmů a výdajů odbourává vliv účetních principů aplikovaných při účtování výnosů a nákladů. Pozitivní je pokud ukazatel dosahuje i v tomto případě hodnot vyšších 100%. Při vyšších hodnotách je třeba zvážit využití dočasně volných prostředků, naopak při nižších hodnotách je důležité zjistit příčiny. Také je vhodné srovnávat s nákladově výnosovou autarkií a posoudit tento vztah. (Kraftová, 2002, s. 103) při výpočtu postupujeme následujícím způsobem:

$$\text{Autarkie příjmově výdajová} = \frac{\text{Příjmy}}{\text{Výdaje}} \times 100\% \quad (27)$$

3.3 Vhodnost použití vypočtených ukazatelů u obcí

Jak již bylo uvedeno na začátku této práce, hospodaření obcí má jistá specifika, které tuto oblast zásadně odlišují od hospodaření soukromého sektoru. Tato skutečnost se odrazí také v rámci finanční analýzy, kde některé z podnikového hlediska velmi významné ukazatele získají ve veřejném sektoru spíše doplňkovou funkci. Vliv na to má mnoho faktorů, zejména skutečnost, že primárním cílem není produkce zisku ale spíše vyrovnané hospodaření, dále způsob, jakým jsou veřejné instituce financovány, zásadním způsobem se neprojevuje ani faktor konkurence a v neposlední řadě je důležité pamatovat na odlišný způsob vedení účetnictví.

Vertikální a horizontální analýza mají stejně důležitý význam jako v soukromém sektoru – umožní sledovat podíl jednotlivých položek a ukazatelů na tvorbě celku a také je porovnávat mezi sebou. Zásadní význam mají zejména ukazatele zadluženosti a likvidity, už jen z důvodu, že jsou vybrané z těchto ukazatelů monitorovány a vyhodnocovány Ministerstvem financí ČR – ukazatel dluhové služby, celková zadluženost a běžná likvidita atd. „Co se týče ukazatelů rentability a aktivity, mají dle mého názoru spíše doplňkovou funkci. Při jejich výpočtu jsou užívány údaje spojené s výkazem zisku a ztrát a jak již bylo několikrát uvedeno, hlavním cílem obcí není tvorba zisku. Tyto položky však nabývají na významu, analyzujeme-li hospodaření obcí, u nichž je vykonávána vedlejší hospodářská činnost, jejímž účelem tvorba zisku je.“ (Šuráňová, 2014, s. 56) V souvislosti s rentabilitou podotýká Kraftová (2002, s. 52), že je zapotřebí ji vyhodnocovat velmi přísně u činnosti, která je doplňkem hlavního poslání municipální firmy, u hlavní činnosti je významné vyhodnocovat rentabilitu ve smyslu zjištění míry ztrátovosti. Z hlediska hodnocení aktivity u obcí, pak dle Šuráňové (2014, s. 57) stojí za zmínku hlavně výpočet obratu pohledávek a závazky, které zhodnotí, jak rychle obec své závazky platí a kdy dostává zapláceno za pohledávky. Za velmi významné je pak možné označit autarkii. „Ukazatele autarkie jsou specifickými ukazateli, které se v komerční sféře standardně nepoužívají, avšak ve sféře veřejného sektoru jsou velmi vhodné ke zjištění tzv. míry soběstačnosti.“ (Vodáková aj., 2013, s. 121) Vhodné je samozřejmě zjištěné výsledky porovnávat, ale tomto již pojednává následující kapitola. (Šuráňová, 2014, s. 56 – 57)

3.4 Srovnání s jinými obcemi

Základní možností srovnání získaných dat a vypočtených ukazatelů je samozřejmě porovnání těchto ukazatelů v čase. Porovnáním vybrané obce s jinými, velikostně podobnými, obcemi ve stejném poli působnosti je možné zjistit další rezervy v daných oblastech ale mimo to srovnání pomůže odhalit, jakým způsobem je možné dosáhnout zlepšení – vzít si příklad od obcí, jež měly v dané oblasti, či ukazatelích přinejmenším lepší až výborné výsledky. Tato metoda je své nejrozvinutější podobě známá jako benchmarking, a přestože byla původně zkonstruována pro ziskový sektor, nic nebrání jejímu použití také v sektoru veřejném. „Podstatou benchmarkingu je porovnání činností vlastní organizace s činnostmi jiných, avšak srovnatelných organizací. Ideální je při porovnávání nalézt organizaci, která ve sledované oblasti dosahuje prvotřídní výkonnosti. Cílem benchmarkingu však není pouhé zkopírování lepších výsledků, je nutné brát ohled na vlastní specifické podmínky organizace.“ (Kerlinová a Tomášková, 2014, s. 53) Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 118) podotýkají, že cílem této metody je poznání vlastní pozice na základě srovnání a následné posílení této pozice, dále pak dodávají, že heslem benchmarkingu je „Učte se od ostatních“.

Podle Vodákové (2013, s. 167) je benchmarking pro použití ve veřejném sektoru vhodný jednak z důvodu jeho podněcování soutěživosti, resp. konkurence, která je považována za významný faktor zvyšování výkonnosti, a jednak také z důvodu využívání jak finančních, tak nefinančních ukazatelů pro vzájemné poměrování. Na druhou stranu má tento proces i jisté nevýhody „Využívání benchmarkingu pak ve větší míře brání např. to, že benchmarking je proces náročný na čas, finanční zdroje i zdroje personální (na znalosti lidí provádějících benchmarking), nebo že pracovníci organizace nemusí být schopni a ochotni přijímat informace z okolního prostředí.“ (Kerlinová a Tomášková, 2014 s. 54) Vodáková (2013, s. 192) upozorňuje, že po svém zavedení by benchmarking měl být využíván průběžně a dlouhodobě. „Závěry z benchmarkingového porovnání by měly vést k odhalení silných a slabých míst organizace nebo jejich útvarů, nalezení nejlepších nebo tzv. svědčených postupů a ty by měly být poté vždy zavedeny do praxe.“ (Vodáková, 2013, s. 192)

4 ZLEPŠENÍ HOSPODAŘENÍ

Finanční analýza byla zvolena jako prostředek ke zhodnocení hospodářské situace ve zvoleném časovém horizontu, na jejímž základě je možné odhalit nedostatky v oblasti hospodaření a následně zavést snahu o jejich odstranění. „Adekvátním využitím jednotlivých nástrojů finanční analýzy ve veřejném sektoru pochopitelně nemůže dojít k odstranění všech hrozeb, které v souvislosti s ekonomickým rozhodováním v tomto sektoru vznikají a vznikají budou (např. problém korupce, úmyslných majetkových trestných činů, odborná nezpůsobilost úředníků atd.), avšak správné použití technik finanční analýz může přispět k odstranění alespoň některých z nich (např. vyhodnocení a případné odmítnutí ekonomicky a finančně nevhodných investičních projektů, které v budoucnu mohou představovat až nezvladatelnou finanční zátěž v rámci hospodaření příslušné instituce, identifikace trendů v oblasti růstu zadluženosti obcí, příspěvkových organizací, neziskových organizací a získání nezbytných informací pro přijetí korekčních opatření, analýza vývoje příjmů a výdajů obecních, resortních a dalších rozpočtů, rozbor jejich struktury a vývoj v čase, identifikace problematických oblastí atd.)” (Vodáková aj., 2013, s. 107)

4.1 Koncept KPI

KPI neboli *Key Performance Indicators*, jsou známé jako klíčové ukazatele výkonnosti. Je možné setkat se také se zkratkou KAU, tedy klíčové analytické ukazatele, toto pojmenování používá na svém webu zejména Ministerstvo financí ČR.

Hrabě (2013, s. 8) ve svém článku publikuje, že zavedení rámce měření výkonnosti veřejných služeb ve svém důsledku pomůže nastavit kulturu trvalého zlepšování a inovace. V souvislosti s řízením výkonnosti by si pak organizace měla klást vždy dvě základní otázky: *Jak dobře se nám daří?* a *Jak to můžeme dělat lépe?* K odpovědi na první otázku může samozřejmě dopomoci v dřívějších kapitolách přibližně finanční analýza či další z řady analytických nástrojů. Zkoumáním vypočtených ukazatelů a získaných výsledků pak může být odhalen prostor pro zlepšení. Co bychom měli dělat, abychom zvýšili výkon společnosti nám podle Metelkové (2013, s. 21) říkají klíčové ukazatele výkonnosti. Právě účetní klíčové analytické ukazatele jsou dle Ministerstva financí ČR (© 2005 - 2013) rozvíjejícím prvek v systému sledování a vyhodnocování výkonnosti účetních jednotek státní správy. Ministerstvo financí hovoří pouze o oblasti státní správy, a to z důvodu, že tyto ukazatele jím

byly zavedeny a jsou v současné době sledovány pouze v této oblasti, a to konkrétně u organizačních složek státu. Pro měření výkonnosti, zda jsou činnosti organizace účinné a účelné, je potřeba stanovit pevný rámec měření výkonnosti. (Hrabě, 2013, s. 9 – 10)

„Při řízení výkonnosti se zajímáme o řízení toho, aby se „děly správné věci“ a současně aby se „věci děly správně“. (Hrabě, 2013, s. 11) Toto ve veřejném sektoru neznámá nic jiného než řízení založené na koncepci 3E, tedy řízení, které bude **hospodárné, účelné a efektivní**. Autoři odborné literatury mnohdy uvádí, že při definici ukazatelů výkonnosti je účelné brát v potaz taktéž metodu známou jako *balanced scorecard*, do češtiny můžeme být tento pojem volně překládán a chápán jako systém vyvážených ukazatelů výkonnosti. Řízení výkonnosti je dle této metody zaměřeno na čtyři perspektivy:

- 1. Klient.** Za klienta či zákazníka je v sektoru veřejné správy samozřejmě považován občan. Je důležité zjistit, co občané požadují, co oceňují a podle toho zvolit cíle a měřítko. Měřítko mohou být stanovena na základě vlastností poskytovaných služeb, ke kterým lze řadit třeba funkčnost, kvalitu, cenu nebo vztah s organizací. „Např. požadavek občana na kvalitu je naplněn při realizaci čtyř strategických cílů (rychlost, bezchybnost, minimální počet kontaktů a klientský přístup). Úspěšnost plnění těchto strategických cílů klient vnímá na základě výkonnostních ukazatelů.“ (Accenture, 2013, s. 149)
- 2. Interní procesy.** Interní procesy mohou být již existující, ale měla by být také snaha zavádět i procesy nové, kritické, které vedou ke zlepšování výsledků a tím i uspokojování potřeb cílových zákazníků, respektive občanů.
- 3. Finance.** Finance jsou speciální kategorií. Všechny ostatní hlediska by pomocí zvolených cílů a měřítek měly směřovat ke splnění právě finančního cíle.
- 4. Rozvoj, vzdělání a růst.** S důrazem kladeným na tuto oblast je možné dospět k vyvíjení lépe zvolených cílů a měřítek. Vtahuje se ke schopnostem a dovednostem zaměstnanců, jejich zkušenostem, motivaci či angažovanosti zaměstnanců, možnostem informačních systémů – volba vhodných softwarů. (Accenture, 2013, s. 151; Metelková, 2013, s. 25 - 26)

Při tvorbě struktury vhodných ukazatelů výkonnosti je možné brát v potaz taktéž činnosti či funkce státu, které však v České republice nejsou pevně a jednotně definovány. Funkce státu, potažmo obcí, by mohl být rozděleny do tří hlavních oblastí:

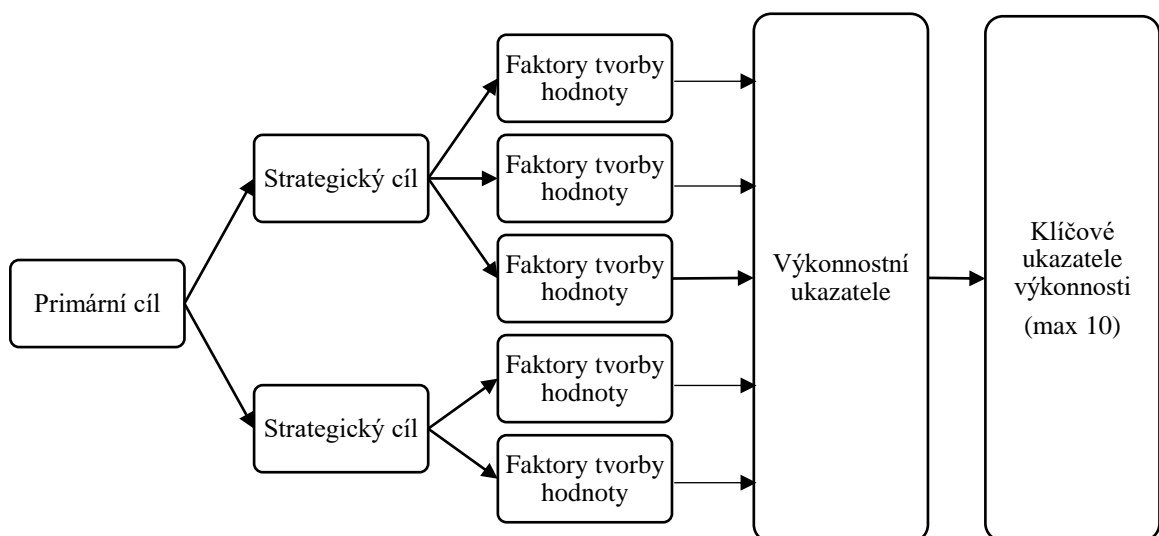
1. **Služby pro občana a organizace.** Do této kategorie lze začlenit dílčí funkce jako například obrana a ochrana, zastupování, pomoc (asistence), poskytování infrastruktury, prosazování pravidel atd.
2. **Podpůrné funkce státu.** K těmto funkcím patří například informování, tvorba politik, stanovování pravidel atd.
3. **Správa zdrojů státu.** Tato oblast je spojená s administrací ve veřejné správě. V souvislosti s tímto se může jednat o interní řízení a správu organizace (správa majetku, finanční řízení, pořízení vstupů, rozvoj lidských zdrojů), správu veřejných financí, správu státního majetku, monitoring a kontrola atd. (Hrabě, 2013, s. 10 – 14)

4.1.1 Postup vytvoření návrhu KPI

K vytvoření konceptu KPI je také velmi důležité, aby organizace znala své poslání, a v souladu s ním definovala primární a následně strategické cíle, jež chce ve zvoleném horizontu sledovat. „Základem přístupu pro stanovení ukazatelů výkonnosti je hodnotový strom. Jedná se o analytický přístup, který dělí primární cíle na strategické cíle a na faktory tvorby hodnoty, které je možné měřit.“ (Accenture, 2013, s. 149)

Graf 1.: Kroky pro odvození klíčových ukazatelů výkonnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Accenture, 2013, s. 149 – 151; Metelková, 2013, s. 22 - 23)

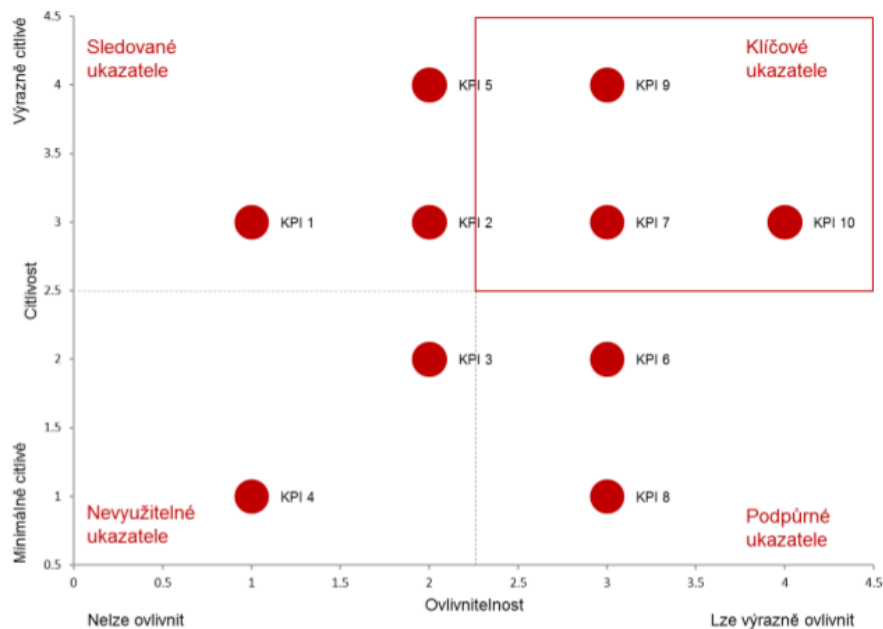


Výkonnostní ukazatele vycházejí z primárních cílů dané organizace a jejich hodnoty ukazují, jestli se situace vyvíjí žádoucím směrem. Výkonnostní ukazatele by měly být jasně definované a měřitelné, tudíž je lze zvolit také právě z řady ukazatelů, jež se objevili a byly navrhnuty k výpočtům v rámci finanční analýzy. Ve své metodice Accenture (2013, s. 151 – 152) ohledně výkonnostních ukazatelů podotýká, že tyto ukazatele jsou vytvořeny tak, aby je bylo možné umístit do prioritizační matice podle dvou parametrů:

1. Ovlivnitelnost – schopnost odpovědné osoby ovlivnit vývoj ukazatele žádoucím směrem (osa x).
2. Citlivost – vliv hodnoty ukazatele na úspěšnost plnění strategických cílů (osa y).

V pravém horním kvadrantu následujícího grafu se pak nachází ukazatele, které můžeme považovat za klíčové ukazatele výkonosti. Jedná se o ukazatele, které jsou značně citlivé, a tedy mohou výrazně pomoci při dosahování strategických cílů, ale také o velmi ovlivnitelné ukazatele. Z řad těchto ukazatelů jsou pak dle aktuálně sledovaných cílů voleny takové, které přímo k naplnění těchto cílů povedou. (Accenture, 2013, s. 152)

Graf 2.: Prioritizační matice hodnotových ukazatelů (ilustrativní příklad)
(Zdroj: Accenture, 2013, s. 152)



Jak zmiňuje Hrabě (2013 s. 15), vyhodnocení ukazatelů je vždy postaveno na porovnání, a to obvykle porovnání dosažené skutečnosti proti plánu, porovnání aktuálního výsledku s předchozími a porovnání vlastních výsledků s ostatními ve srovnávací skupině. K této skutečnosti Hrabě (2013, s. 16) dále dodává, že zatímco porovnání v čase a proti plánu je možné u všech oblastí měření a jejich ukazatelů, pak porovnání s ostatními ve srovnávací skupině je možné jenom u vybraných ukazatelů odpovídajících funkcím státu, jež se u OMV často opakují a jsou dobře standardizovatelné. Zkratka OMV pak znamená orgán moci veřejné. Také Accenture (2013, s. 151) dodává, že vybrané klíčové ukazatele by měly být zvoleny takovým způsobem, aby bylo možné organizace provádějící stejnou agendu mezi sebou porovnávat.

4.1.2 Doporučené ukazatele

KPI tedy nejsou pevně stanoveny a lze je měnit podle aktuálně sledovaných cílů. Za účelem monitorování finanční situace se během provedené finanční analýzy ukázaly jako velmi vhodné ukazatele likvidity, zadluženosti a autarkie. Tyto ukazatele již byly představeny v předchozích kapitolách a není proto nutné se k nim z teoretického hlediska vracet. Existují však i další ukazatele, které jsou autory odborných publikací pro sledování hospodaření a finanční situace obce doporučovány.

V souvislosti s KPI zaváděnými u organizačních složek státu se Ministerstvo financí ČR (© 2005 - 2013) zaměřuje zejména na provozní oblast, a uvádí, že účetní ukazatele výkonnosti se zaměřují na stav a vývoj provozního hospodářského výsledku účetních jednotek státní správy s důrazem na oblast provozních nákladů. V návaznosti na tuto skutečnost Ministerstvo financí zavedlo z hlediska informativní a monitorující funkce u jednotek státní správy tři základní klíčové analytické ukazatele:

1. **Mzdová náročnost.** „Mzdová náročnost je dále členěna na interní (týkající se výhradně zaměstnanců v pracovním a služebním poměru) a externí (zaměstnanci pracující na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti).“ (Ministerstvo financí ČR, © 2005 - 2013). Mzdová náročnost se obecně vypočítá jako podíl mzdových nákladů a celkového počtu pracovníků, čímž získáme podíl ročního objemu mzdových nákladů připadajících na jednoho pracovníka. Tento výpočet je

pak upravován podle toho, zda je zaměřen na interní nebo externí mzdovou náročnost. Jako měrnou jednotku u tohoto ukazatele stanovilo Ministerstvo financí mil. Kč na 1 pracovníka. (Ministerstvo financí ČR, © 2005 - 2013).

2. **Provozní nákladovost.** Tento ukazatel je počítán jako podíl specifické části provozních nákladů (ovlivnitelné náklady z činnosti) a celkového přepočteného počtu pracovníků. Jako měrná jednotka je opět zaveden mil. Kč na 1 pracovníka. Ovlivnitelné náklady z činnosti zahrnují položky: Spotřeba materiálu, cestovné, ostatní služby, dary, ostatní náklady z činnosti a náklady z drobného dlouhodobého majetku (Ministerstvo financí ČR, © 2005 - 2013).
3. **Majetková nákladovost.** U majetkové nákladovosti se dále sleduje majetková provozní nákladovost (tj. náklady na opravy a udržování) a majetková energetická nákladovost (tj. náklady na elektrickou energii, vodu, teplo a plyn). U majetkové provozní nákladovosti dále Ministerstvo financí ČR (© 2005 - 2013) uvádí, že se vypočítá jako podíl specifické části provozních nákladů (SÚ 511 Opravy a údržby) a objemu vybraných hmotných a nehmotných fixních aktiv (SÚ 021 stavby, SÚ 022 soubory movitých věcí, SÚ 013 Software) vyjádřených v brutto hodnotách. K energetické náročnosti pak Ministerstvo financí ČR (© 2005 – 2013) dodává, že se vypočítá jako podíl specifické části provozních nákladů (SÚ 502 Spotřeba energií) a objemu vybraných hmotných fixních aktiv (SÚ 021 stavby, SÚ 042 nedokončený dlouhodobý majetek) vyjádřených v brutto hodnotách. U obou ukazatelů jako měrnou jednotku zavádí procento. (Ministerstvo financí ČR, © 2005 - 2013).

Mnohými autory je z hlediska finanční situace důrazně doporučováno sledovat a monitorovat **provozní saldo** obce. „Saldo (přebytek) běžného rozpočtu je stěžejním vlastním zdrojem financování rozvojových aktivit každého města. Vyjadřuje výsledek provozního hospodaření města, tj. rozdíl mezi běžnými příjmy a běžnými výdaji (tj. provozními čili neinvestičními výdaji).“ (Pavlas, 2015, s. 3) Běžné příjmy se rovnají součtu daňových a nedaňových příjmů a běžných dotací. Běžné dotace jsou získány tak, že od celkových dotací odečteme investiční dotace a položku týkající se konsolidace příjmů. Od běžných výdajů je třeba ještě odečíst konsolidaci výdajů. Samotný ukazatel je pak zkonstruován poměrně snadno, jak již bylo uvedeno, jedná se o rozdíl mezi běžnými příjmy a běžnými výdaji. „Výše salda běžného rozpočtu by měla být kladná (vyrovnaný rozpočet či záporné saldo vyjadřují krátkodobě nestabilní hospodaření města, v případě opakovaných negativních sald pak střednědobě nestabilní hospodaření).“ (Pavlas, 2015, s. 4) Pomocí tohoto ukazatele pak může vedení obce

sledovat, zda je schopné řídit obec z vlastních zdrojů, ukazuje totiž, zda je obec schopná vygenerovat provozní úspory. (Pavlas, 2015, s. 3 – 4)

Dalším z řady ukazatelů se jako zajímavý jeví **ukazatel investiční aktivity**. „Ukazatel investiční aktivity vyjadřuje podíl investičních (kapitálových) výdajů na celkových výdajích a umožňuje vyhodnotit, kolik celkových výdajů pojme „běžný provoz města“. Umožňuje vyjádřit, zda je výše kapitálových výdajů optimální, tj. zda město dostatečně investuje vzhledem k velikosti výdajové stránky svého rozpočtu.“ (Pavlas, 2015, s. 10) Konstrukce uvedeného ukazatele se pak sestaví jako podíl kapitálových výdajů a součtu běžných a kapitálových výdajů. Minimální hranice, které by měl tento ukazatel dosahovat, je dle výsledků ratingových agentur stanoven pro středně velká města, kde by se měl pohybovat nad 20 %. (Pavlas, 2015, s. 10)

Velmi přínosným ukazatelem v této oblasti může být dále také **ukazatel udržitelné reprodukce majetku**. Ukazatel se vypočítá jako podíl kapitálových výdajů a odpisů, přičemž výsledná hodnota by vždy měla být více než 1. „Je-li ukazatel vyšší než jedna (což je jedním ze znaků ekonomické prosperity), znamená to, že město investuje i nad rámec výdajů nutných k údržbě a reprodukci. Pokud jsou kapitálové výdaje nižší než odpisy, nezajistilo město prostou reprodukci majetku, spotřebovává majetkovou podstatu.“ (Pavlas, 2015, s. 11)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 OBEC ŠANOV

„Šanov je obcí příhraniční ve východní části Zlínského kraje. Leží na pomezí Moravy a Slovenska a část jeho katastrální hranice je současně státní hranicí České republiky. Obec se nachází v chráněné krajinné oblasti Bílé Karpaty v sedle potoků Šanovec a Rokytenka, které se na jižním okraji obce spojují v Rokytenku, v průměrné nadmořské výšce 415 metrů nad mořem.“ (Šanov, 2017.) Výměra pozemků tvořících území obce činila v roce 2015 906,6 ha. Největší část pozemků, téměř 57 %, bylo složeno z lesních pozemků, které jsou stejně jako vodní plochy, zastavěné plochy a nádvoří a ostatní plochy souhrnně označovány jako nezemědělská půda. Zemědělská půda pak tvoří necelých 37 % pozemků a zahrnuje zejména trvalé travnaté porosty, ornou půdu a zahrady. (ČSÚ, 2017)

Občanská vybavenost v obci je v dostačujícím rozsahu, v posledních letech dochází v závislosti na možnostech obce k jejímu intenzivnímu rozvoji. Obec má za tímto účelem vypracován Územní plán dlouhodobého rozvoje. V březnu roku 2017 zahájil svůj provoz nově vybudovaný Komunitní dům pro seniory. Obyvatelům obce je k dispozici prodejna smíšeného zboží, pohostinství, mateřská a základní škola, knihovna s možností internetu pro veřejnost. Z hlediska sportovního vyžití je v obci vybudováno fotbalové hřiště, lyžařský vlek, tenisové hřiště, pro děti dětské hřiště, v rámci kulturního vyžití je dále zřízen areál pro kulturní akce nebo muzeum. V obci se dále nachází hasičská zbrojnice sdružující sbor dobrovolných hasičů. Nejbližší obvodní oddělení policie je situováno ve Slavičíně. Obec je samozřejmě elektrifikována, napojena na plynovod, vodovod a kanalizaci, byla vybudována čistička odpadních vod a také dochází k postupným výstavbám a opravám v souvislosti s pozemními komunikacemi. Obec se také snaží odpovědně nakládat s odpady, zajišťuje pravidelný vývoz plastů, nachází se zde kontejner na textil, v obci je dále umístěna sběrná nádoba na vybité baterie a při obecním úřadě byl zřízen kompostér určený pro bioodpad. (Šanov, 2017)

Obec je členem několika lokálních sdružení obcí:

- Mikroregion Jižní Valašsko. Jedná se o svazek obcí sdružující 27 obcí Zlínského regionu. Toto sdružení bylo založeno za účelem podpory rozvoje daného regionu.
- Mikroregion Bojkovsko. Tento svazek sdružuje celkem 14 obcí Zlínského regionu. Účelem vzniku tohoto sdružení obcí je podpora zvyšování zaměstnanosti a zároveň podpora cestovního ruchu v oblasti.

- Místní akční skupina Bojkovska. Opět se jedná o občanské sdružení vybraných obcí Zlínského kraje. Do územní působnosti této místní akční skupiny spadá 15 obcí z této oblasti. (Šanov, 2017)

5.1 Obecní úřad

„Obec Šanov je základním územním samosprávním společenstvím občanů, tvoří územní celek, který je vymezen hranicí území obce. Obec Šanov se řídí zejména zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení) v platném znění, je veřejnoprávní korporací, má vlastní majetek, vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývajících.“ (Šanov, 2017) Obec se nachází v územní působnosti Zlínského kraje. Dále spadá pod působnost správního obvodu obce s rozšířenou působností Luhačovice a obce s pověřeným úřadem Slavičín. Finanční a živnostenský úřad je občanům k dispozici v Luhačovicích, jež jsou od Šanova vzdáleny přibližně 18 km. Ve Slavičíně vzdáleném od obce cca 6 km je pro obyvatele dostupný úřad práce, stavební úřad, matrika nebo úřad státní sociální podpory. Katastrální pracoviště je situováno ve vzdálenosti necelých 20 km ve městě Valašské Klobouky. Na obecním úřadě je obyvatelům obce k dispozici kontaktní místo Czech Pointu, a to v době úředních hodin. Jedná se o místo asistující při výkonu veřejné správy. rámci této služby může občan za poplatek využít činnosti v oblasti legalizace a vidimace dokumentů, může získat výpisy z katastru nemovitostí, obchodního rejstříku, živnostenského rejstříku nebo rejstříku trestů atd. (Šanov, 2017)

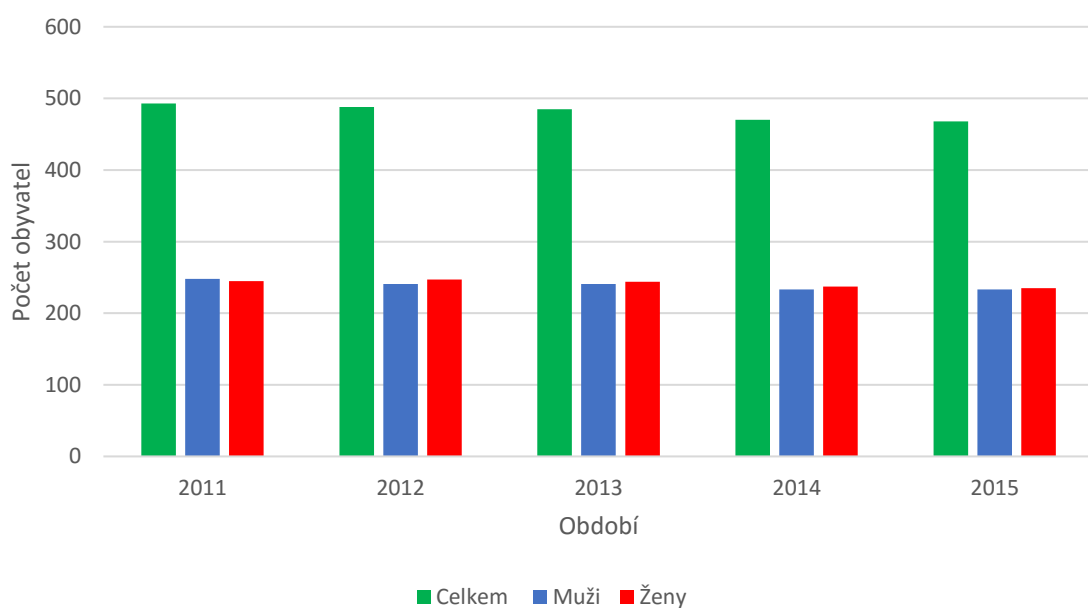
„Obecní úřad tvoří starosta, místostarosta a zaměstnanci OÚ. Starosta stojí v jeho čele a je nadřazen všem zaměstnancům obecního úřadu. Starostu v době nepřítomnosti zastupuje místostarosta.“ (Šanov, 2017) Kromě starosty a místostarosty patří k zásadním voleným orgánům obce zastupitelstvo. To má pro volební období 2014 – 2018 7 členů. Zastupitelstvem jsou v obci dále zřízeny finanční výbor, kontrolní výbor, komise pro životní prostředí a pořádková komise a také kulturní, sportovní a sociální komise. Na obecním úřadě je dále trvale zaměstnaná referentka na pozici účetní, zastávající mimo to funkci administrativní pracovníce. Počet zaměstnanců obce v posledních letech stále narůstá, zejména to umožňují dotace poskytované úřadem práce. V roce 2011 bylo na obci zaměstnaných 5 zaměstnanců, v následujícím roce 4, v roce 2013 opět 5 zaměstnanců, v roce 2014 se již jednalo o 7 a v roce 2015 bylo obcí zaměstnáváno celkem 9 zaměstnanců. Většina z těchto zaměstnanců vyko-

návala práci na základě vedlejšího pracovního poměru, žádný z nich neměl uzavřenou dohodu o provedení práci či dohodu o pracovní činnosti. Důležité je taktéž zmínit, že obci Šanov je podřízená Mateřská a základní škola Šanov, jež je příspěvkovou organizací zřizovanou obcí. Škola poskytuje nižší sekundární vzdělání. (MF ČR, 2011- 2015; Šanov, 2017)

5.2 Obyvatelstvo

Počtem obyvatel spadá obec Šanov do kategorie malých obcí. Níže uvedený graf zaznamenává vývoj počtu obyvatel v obci Šanov v letech 2011 – 2015, přičemž údaje jsou zaznamenány vždy k datu 31. prosince příslušného kalendářního roku. Je možné vidět postupné snižování počtu obyvatel žijících v obci. V roce 2011 žilo v obci podle informací Českého statistického úřadu celkem 493 obyvatel, na konci roku 2015 se jednalo již jenom o 468 obyvatel. Poměr žen a mužů žijících v obci je ve sledovaném období poměrně vyrovnaný, počet žen vždy jen velmi mírně počet mužů převyšuje. V roce 2015 se průměrný věk obyvatel pohyboval kolem 41,9 let. Největší část, 60 % obyvatel tvořila samozřejmě skupina mezi 15 – 59 let, téměř 7 % obyvatel bylo ve věku 60 – 64 let, 19 % pak tvořila skupina obyvatel ve věku 65 let a více. (ČSÚ, 2017; Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, ©2012-2016)

Graf 3.: Počet obyvatel v obci k 31. 12. v letech 2011 – 2015
(Zdroj: ČSÚ, 2017)



Obecná míra nezaměstnanosti ve Zlínském kraji se v posledních letech snižuje, v roce 2015 činila 4,7 %. Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance (přepočteného na plnou pracovní dobu) podle místa pracoviště v Kč činila v roce 2025 23 291 Kč. V obci Šanov pak byla v roce 2015 míra registrované nezaměstnanosti 4,97 %, přibližně se tedy pohybovala v krajském průměru. Větší nezaměstnanost byla z pohledu žen, a to ve výši 5,84 %, míra nezaměstnanosti u mužů činila v tomto roce 5,84 %. Uchazečů o práci bylo v roce 2015 registrovaných na úřadu práce celkem 17, z tohoto počtu celkem 6 bylo evidovaných déle jak 6 měsíců, více jak 12 měsíců byli evidovaní 3 uchazeči. (ČSÚ, 2017; Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, ©2012-2016)

Z hlediska zájmových aktivit se občané v obci sdružují také v rámci několika spolků, mezi které patří například sbor dobrovolných hasičů, myslivci a honební společenstvo, sportovní klub nebo spolek včelařů. Jelikož se obec nachází na pomezí Slovácka a Valaška, jsou obyvateli obce dodržovány místní tradice a zvyky. „Velikonoční mrskačce tu ještě předchází řepotání. Chlapcům s tragači a hrkačkami se tu proto říká řepotáci. Obcházejí tu tři králové. U svateb se ještě drží zvyk takzvaného „zatrhávání“ a i máji tady staví ručně.“ (Šanov, 2017) V obci se také tradičně konají různé kulturní akce, například včelařské odpoledne, fotbalový turnaj, školní karneval atd. (Šanov, 2017)

6 FINANČNÍ ANALÝZA OBCE ŠANOV

V rámci této kapitoly bude provedena finanční analýza obce Šanov, jejíž pomocí bude hodnoceno hospodaření zvolené obce za sledované období, kterým jsou roky 2011 – 2015. Účetnictví obce je vedeno v plném rozsahu. Účetní závěrka obce se stává z rozvahy, výkazu zisku a ztrát a přílohy. Účetní jednotka není povinna sestavovat přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu. Účetní závěrka je schvalována zastupitelstvem obce. Dalším významným účetním dokumentem je každoročně sestavovaný rozpočet obce. Všechny výše jmenované dokumenty budou užity během provádění finanční analýzy, ať už v souvislosti s analýzou absolutních ukazatelů, či k výpočtům nezbytným k vypracování analýzy poměrových ukazatelů.

6.1 Analýza absolutních ukazatelů

Pomocí vertikální a horizontální analýzy budou zkoumány údaje uvedené v primárních účetních výkazech obce, na základě čehož budou získány absolutní ukazatele finanční analýzy. v následujících částech práce tedy budou takto získané absolutní ukazatele hodnoceny.

6.1.1 Analýza rozvahy

V rámci analýzy absolutních ukazatelů se bude práce v první řadě soustředit na analýzu rozvahy obce za sledované období. Nejprve bude hodnocena majetková struktura obce, následně bude analyzována finanční struktura obce. Z bilanční stránky je ve všech letech možné sledovat rovnost mezi celkovými aktivy a celkovými pasivy.

Z horizontální analýzy majetkové struktury je patrné, že dochází k neustálému nárůstu celkových aktiv. Vzhledem k výsledkům vertikální analýzy, jež jsou zaznamenané v tabulce níže, je zřejmé, že stálá aktiva tvoří majoritní část majetku, kdežto oběžná aktiva ve všech letech tvoří poměrně zanedbatelnou část.

Primárním dílem stálých aktiv je bezpochyby dlouhodobý hmotný majetek. Brutto hodnota majetku neustále narůstá, tento trend sledují také odpisy majetku, což, jak poukazuje horizontální analýza, v některých letech způsobuje pokles v netto hodnotě. Účetní jednotka provádí odpisování dlouhodobého majetku od roku 2012 a to rovnoměrným způsobem. Nejvý-

znamnější položkou nejen dlouhodobého hmotného majetku, ale i celkových aktiv jsou bezesporu stavby. v letech 2013 a 2015 je hodnota této položky zvýšena. v obou letech je tento jev vykazován v souvislosti s investicemi obce do pozemních komunikací, zejména v oblasti projektu „Rozvoj prihraničnej infraštruktúry v obcích Horná Súča a Šanov“, kdy je navazováno na budování cykloturistické trasy v rámci spolupráce se slovenským partnerem. v roce 2015 dále došlo k navýšení mimo jiné v souvislosti s rekonstrukcí obecních objektů (obecní úřad, škola), počínající výstavbou dětského hřiště a komunitního centra pro seniory anebo také opravou sakrálních památek v působnosti obce. Co se pozemků týče, k neustálému nárůstu dochází kupříkladu v návaznosti na výše uvedený přeshraniční projekt, kdy obec odkupuje pozemky nacházející se pod obecními komunikacemi. Drobný dlouhodobý hmotný majetek je v každém účetním období plně odepsán, čímž neovlivní netto hodnotu celkových aktiv. Nárůst je v posledním roce viditelný taktéž u samostatných movitých věcí. Jako příklad některé z příčin tohoto růstu lze uvést nákup štěpkovače, kontejnerového nosiče, kontejnerů a hydraulické ruky v rámci projektu „Zefektivnění svozu BRKO v obci Šanov“ či pořízení obecního traktoru. Dlouhodobý nehmotný majetek je tvořen položkami drobný dlouhodobý nehmotný majetek, jež je však v každém zdaňovacím období plně odepsán, a dále ostatním dlouhodobým nehmotným majetkem, u nějž bylo vykazováno ve všech letech v brutto vyjádření trvale konstantních hodnot. Nicméně, vzhledem k neustále stoupajícím částkám odpisů u ostatního dlouhodobého nehmotného majetku, lze pozorovat nepřetržitě se snižující tendenci u jeho netto hodnoty, což se projeví věčně zápornými čísly v rámci horizontální analýzy dlouhodobého hmotného majetku. Podíl dlouhodobého finančního majetku na aktivech v souvislosti s vertikální analýzou vykazuje klesající trend, nicméně v závislosti na výsledcích horizontální analýzy lze pozorovat, že hodnota této položky je neměnná, až na období mezi lety 2014 a 2015, kdy hodnota vzrostla o 4,67 %. Tato změna byla způsobena zvýšením položky majetkové účasti v osobách s podstatným vlivem v souvislosti s odkoupením singulárního podílu v roce 2015.

Jak již bylo zmíněno, podíl oběžných aktiv na celkových aktivech tvoří poměrně zanedbatelnou část, avšak tento podíl vykazuje neustálý procentuální nárůst. Až na období 2012 a 2014 lze za nejvýznamnější položku této oblasti označit krátkodobé pohledávky. Ty jsou tvořeny zejména krátkodobými poskytnutými zálohami, zahrnujícími zálohy na dodávku energie, plyn, poplatek za odběr podzemních vod a na sbírky zákonů, u těchto se projevuje jen mírně rostoucí tendence. Trvale rostoucí jsou dohadné účty aktivní, jež jsou vykazovány ve všech letech především z hlediska přijatých dotací z Úřadu práce či jinými dotacemi.

Ostatní položky jako odběratelé, pohledávky z hlavní činnosti, či jiné daně a poplatky lze v rámci celkových aktiv považovat za poměrně bezvýznamné. Další důležitou část oběžných aktiv tvoří krátkodobý finanční majetek, ten je reprezentován základním běžným účtem, a tedy kopíruje jeho vývoj. Množství zásob má z finančního hlediska pravidelně klesající charakter, toto lze přisuzovat souvislému čerpání zásob, zejména materiálu na skladě, a to primárně v za účelem zabezpečení běžného provozu obce.

Tabulka 1.: Majetková struktura obce Šanov

Název položky (v tis. Kč)		Období				
		2011	2012	2013	2014	2015
AKTIVA CELKEM	brutto	65 984	67 493	71 957	74 113	83 442
	korekce	10 750	12 154	13 857	15 804	17 884
	netto	55 233	55 338	58 099	58 309	65 558
Stálá aktiva	brutto	65 526	66 267	70 665	71 360	80 230
	korekce	10 750	12 154	13 857	15 804	17 884
	netto	54 776	54 113	56 807	55 556	62 346
DNM	brutto	567	567	567	567	586
	korekce	195	267	312	357	421
	netto	372	300	255	210	165
DHM	brutto	63 287	64 028	68 426	69 121	77 894
	korekce	10 556	11 887	13 545	15 447	17 463
	netto	52 731	52 141	54 880	53 673	60 431
DFM	brutto	1 672	1 672	1 672	1 672	1 750
	korekce	0	0	0	0	0
	netto	1 672	1 672	1 672	1 672	1 750
Oběžná aktiva		458	1 225	1 292	2 754	3 212
Zásoby		8	6	5	4	6
Krátkodobé pohledávky		360	406	666	532	1 880
KFM		90	813	621	2 218	1 326

(Zdroj: Obec Šanov, 2011 - 2015)

Tabulka 2.: Vertikální analýza majetkové struktury obce Šanov

Název položky (netto)	Období				
	2011	2012	2013	2014	2015
AKTIVA CELKEM	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Stálá aktiva	99,17 %	97,79 %	97,78 %	95,28 %	95,10 %
DNM	0,67 %	0,54 %	0,44 %	0,36 %	0,25 %
DHM	95,47 %	94,22 %	94,46 %	92,05 %	92,18 %
DFM	3,03 %	3,02 %	2,88 %	2,87 %	2,67 %
Oběžná aktiva	0,83 %	2,21 %	2,22 %	4,72 %	4,90 %
Zásoby	0,01 %	0,01 %	0,01 %	0,01 %	0,01 %
Krátkodobé pohledávky	0,65 %	0,73 %	1,15 %	0,91 %	10,51 %
KFM	0,16 %	1,47 %	1,07 %	3,80 %	2,13 %

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů: Obec Šanov, 2011 - 2015)

Tabulka 3.: Horizontální analýza majetkové struktury obce Šanov

Název položky (netto)	Období			
	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
AKTIVA CELKEM	0,19 %	4,99 %	0,36 %	12,43 %
Stálá aktiva	-1,21 %	4,98 %	-2,20 %	12,22 %
DNM	-19,35 %	-15,00 %	-17,65 %	-21,43 %
DHM	-1,12 %	5,25 %	-2,20 %	12,59 %
DFM	0,00 %	0,00 %	0,00 %	4,67 %
Oběžná aktiva	167,47 %	5,47 %	113,16 %	16,63 %
Zásoby	-25,00 %	-16,67 %	-20,00 %	50,00 %
Krátkodobé pohledávky	12,78 %	64,04 %	-20,12 %	253,38 %
KFM	803,33 %	-23,62 %	257,17 %	-40,22 %

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů: Obec Šanov, 2011 - 2015)

Stejně tak, jako dochází k nepřetržitému zvětšování hodnoty celkových aktiv, dochází v závislosti na bilanční rovnici samozřejmě i k nárůstu hodnoty celkových pasiv. Celková pasiva jsou složena z vlastního kapitálu, jenž lze jednoznačně označit jako klíčový díl pasiv a tím pádem i převládající formu krytí majetku, a dále taktéž z cizích zdrojů.

I když nepravidelně, hodnota vlastního kapitálu dosahuje rok od roku větších hodnot, na celkových pasivech se až na období 2011 podílí v poměru větším než 90 %. Majoritní vlivem k tomuto přispívá jmění účetní jednotky a upravující položky, kde mimo rok 2013 dochází ke stálému růstu. Jmění účetní jednotky je samo o sobě navyšováno pouze minoritně, mezi lety 2011 a 2012 dokonce dochází k mírnému poklesu, s největší pravděpodobností vlivem prodeje majetku, v následujícím roce v rámci položky nedochází ke změnám, až v roce 2014

je pozorovatelný nárůst, jež je však menší než jedno procento. Naopak je tomu u transferů na pořízení dlouhodobého majetku, kde je přírůstek patrnější. Dotace jsou přijímány zejména v souvislosti s přidruženými projekty, zvláště pak v rámci přeshraničních projektů. Trvale záporné hodnoty jsou k vidění u položky oceňovací rozdíly při změně metody, jež je vykazována v návaznosti na změnu vedení účetnictví obcí a následným zavedením opravných položek, čímž jsou promítnuty dopady nově zavedeného odpisování majetku do vlastního kapitálu. Trvale narůstající je rovněž výsledek hospodaření. v porovnání se jměním účetní jednotky je tato položka poměrně zanedbatelnou součástí vlastního kapitálu, následně pak i celkových pasiv. V roce 2011 se výsledek hospodaření podílel na tvorbě pasiv ve výši 4,08 %, v roce 2015 se jednalo již o celých 9,74 %. Výsledek hospodaření je dále přiblížen v rámci analýzy výkazu zisku a ztrát za jednotlivá období.

Cizí zdroje jsou složeny z dlouhodobých závazků a krátkodobých závazků. v letech 2011, 2012 a 2013 měly na tvorbě cizích zdrojů větší podíl dlouhodobé závazky, reprezentovány dlouhodobými úvěry. V roce 2011 činila položka dlouhodobé úvěry částku 5.894 tis. Kč, což bylo ve sledovaném horizontu nejvíce. Toto bylo způsobeno hlavně čerpáním úvěru od Regionálního podpůrného zdroje, s.r.o., poskytnutým za účelem rozvoje dopravní infrastruktury v příhraničním regionu mezi obcemi Šanov a Horná Súča, kdy byl v rámci přijatého úvěru vykazován zůstatek 5.143 tis. Kč. v následujícím období byl tento úvěr z větší části splacen a dlouhodobé závazky obce tak byly sníženy téměř o 75 %. i když v následujícím roce vzrostly tyto závazky o rovných 100 %, v období 2014 žádné dlouhodobé závazky obec nevykazovala. v roce 2015 pak schválilo zastupitelstvo obce přijetí nového úvěru v návaznosti na projekty „Víceúčelová komunikace Šanov-Horná Súča“ a „Rekonstrukce objektu na komunitní dům v Šanově“, čímž došlo k opětovnému nárůstu stavu v rámci položky dlouhodobé závazky. Co se krátkodobých závazků týče, je jejich podíl na celkových pasivech jen minimální, až na rok 2015 tento podíl nepřesahuje hranici 2 %. Neustále se stupňující hodnoty se objevují u závazků vůči zaměstnancům. Je pochopitelné, že tento rostoucí trend kopírují také závazky spojené s institucemi sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, jelikož se jedná o výlohy přímo propojenými s úhradou mezd a platů zaměstnanců. Závazky k územním rozpočtům představovaly v roce 2011 částku 339 tis. Kč, jednalo se o výdaje spojené s neinvestičním příspěvkem na žáky město Slavičín, městu Otrokovice byla poskytnuta záloha na prodej akcií a dále příspěvek na údržbu hřbitova obci Pitín. Tyto závazky se obci podařilo v roce 2012 snížit o více než 50 % a v následujících obdobích udržet na hodnotě 159 tis. Kč, kdy byla tato položka spojována pouze se závazkem vůči obci

Otrokovice v souvislosti se zálohou na prodej akcií. Enormní nárůst lze v posledním sledovaném období vidět u závazků vůči dodavatelům, zejména v souvislosti s rekonstrukcí objektu na komunitní dům pro seniory a s tím spojenými fakturami za vypracování a projednání projektové dokumentace pro stavební povolení a následně i samotné stavební práce. Ohromný příbytek se v tomto roce objevil také v rámci přijatých záloh na transfery, jelikož byla obcí přijata záloha zejména na dotaci v rámci realizace projektu „Zefektivnění svozu BRKO v obci Šanov“. Trvale významnou účast na tvorbě cizích zdrojů mají dohadné účty pasivní, sestávající se ze záloh na elektrickou energii a záloh na plyn. Ostatní krátkodobé závazky projevují jen bezvýznamnou část cizích zdrojů.

Tabulka 4.: Finanční struktura obce Šanov

Název položky (v tis. Kč)	Období				
	2011	2012	2013	2014	2015
PASIVA CELKEM	55 233	55 338	58 099	58 309	65 558
Vlastní kapitál	48 251	53 208	54 370	57 613	59 269
Jmění účetní jednotky	46 000	50 126	50 071	52 270	52 885
Výsledek hospodaření	2 251	3 082	4 299	5 343	6 384
Cizí zdroje	6 982	2 131	3 730	696	6 289
Dlouhodobé závazky	5 894	1 500	3 000	0	3 073
Krátkodobé závazky	1 088	631	730	696	3 216

(Zdroj: Obec Šanov, 2011 - 2015)

Tabulka 5.: Vertikální analýza finanční struktury obce Šanov

Název položky (netto)	Období				
	2011	2012	2013	2014	2015
PASIVA CELKEM	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Vlastní kapitál	87,36 %	96,15 %	93,58 %	98,81 %	90,41 %
Jmění účetní jednotky	83,28 %	90,58 %	86,18 %	89,64 %	80,67 %
Výsledek hospodaření	4,08 %	5,57 %	7,40 %	9,16 %	9,74 %
Cizí zdroje	12,64 %	3,85 %	6,42 %	1,19 %	9,59 %
Dlouhodobé závazky	10,67 %	2,71 %	5,16 %	0,00 %	4,69 %
Krátkodobé závazky	1,97 %	1,14 %	1,26 %	1,19 %	4,91 %

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů: Obec Šanov, 2011 - 2015)

Tabulka 6.: Horizontální analýza finanční struktury obce Šanov

Název položky (netto)	Období			
	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
PASIVA CELKEM	0,19 %	4,99 %	0,36 %	12,43 %
Vlastní kapitál	10,27 %	2,18 %	5,96 %	2,87 %
Jmění účetní jednotky	8,97 %	-0,11 %	4,39 %	1,18 %
Výsledek hospodaření	36,92 %	39,49 %	24,28 %	19,48 %
Cizí zdroje	-69,48 %	75,04 %	-81,34 %	803,59 %
Dlouhodobé závazky	-74,55 %	100,00 %	-100,00 %	---
Krátkodobé závazky	-42,00 %	15,69 %	-4,66 %	362,07 %

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů: Obec Šanov, 2011 - 2015)

6.1.2 Analýza výkazu zisku a ztrát

Nyní bude zhodnocen vývoj v rámci výkazu zisku a ztrát ve zvoleném časovém horizontu. Konkrétně budou analyzovány výnosy, náklady a výsledek hospodaření obce. Obec Šanov neprovozuje žádnou vedlejší (hospodářskou) činnost, veškeré výnosy a náklady jsou realizovány z hlediska hlavní činnosti.

Co se nákladů týče, je na první pohled zřejmé, že tyto jsou majoritně tvořeny náklady z činnosti, jejichž celkový objem se trvale zvyšuje. Jak již bylo uvedeno výše, od roku 2012 provádí účetní jednotka odpisování dlouhodobého majetku, a to rovnoměrným způsobem. Toto je příčinou vykazování položky odpisy dlouhodobého majetku v rámci nákladů z činnosti od roku 2012, od tohoto okamžiku je největší objem vykazován právě v oblasti položky odpisů. Další značným nákladem jsou pro obec mzdové náklady, tedy náklady vynaložené na platy zaměstnanců či odměn členů zastupitelstva obce. Rostoucí trend mzdových nákladů kopírují rovněž zákonné sociální náklady, zahrnující jak sociální, tak i zdravotní pojištění zaměstnanců, jež tvoří ve sledovaném horizontu podíl v rozmezí přibližně 6 – 9 % celkových nákladů. Náklady spojené s položkou ostatní služby každým rokem narůstají, v posledním roce dokonce o více než 50 % než v roce přechozím, navíc se jedná o položku s druhým největším podílem na nákladech z činnosti, pohybujícím se mezi cca 8 – 14 %. Další velká část nákladů je zapříčiněna spotřebou energie či materiálu a dále náklady na opravy a udržování. Nezvyklé zvětšení objemu je evidentní v roce 2015 z hlediska položky manka a škody. Důvodem je vyřazení rozestavěné nedokončené investice „Energetické úspory kulturního střediska v obci“, jedná se o zmařenou investici, vyřazení bylo schváleno zastupitelstvem obce

v lednu předemtného roku. Mezi další vykazované náklady patří kupříkladu náklady na reprezentaci, cestovné, dary a jiná bezúplatná předání či položka prodané pozemky atd., nicméně tyto položky se na tvorbě nákladů podílejí ve výši menší než 1 %.

U finančních nákladů jsou obcí vykazovány pouze položky úroky a ostatní finanční náklady. Úroky jsou rozhodně primární skupinou finančních nákladů, až na rok 2014, kdy úroky oproti předešlému období narostly, lze říct, že tyto vykazují spíše klesající tendence. Jedná se o úroky spojené s přijatými půjčkami a úvěry. Ostatní finanční náklady obec vykazovala jen v letech 2011 a 2012.

Poslední složkou nákladů jsou náklady na transfery, reprezentované pouze náklady vybraných místních vládních institucí na transfery. V roce 2011 se jednalo o druhou nejvýznamnější položku nákladů, kdy podíl na celkových nákladech činil více jak 22 %, avšak ve zvoleném časovém horizontu dochází k neustálému klesání hodnoty v této oblasti.

Tabulka 7.: Struktura nákladů obce Šanov

Název položky (v tis. Kč)	Období				
	2011	2012	2013	2014	2015
NÁKLADY CELKEM	4 079	4 970	5 422	6 216	6 904
Náklady z činnosti	2 776	4 356	4 986	5 792	6 522
Finanční náklady	372	211	51	83	17
Náklady na transfery	931	402	385	341	314

(Zdroj: Obec Šanov, 2011 - 2015)

Tabulka 8.: Vertikální analýza nákladů obce Šanov

Název položky	Období				
	2011	2012	2013	2014	2015
NÁKLADY CELKEM	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Náklady z činnosti	68,06 %	87,65 %	91,96 %	93,18 %	94,47 %
Finanční náklady	9,12 %	4,25 %	0,94 %	1,34 %	0,25 %
Náklady na transfery	22,82 %	8,09 %	7,10 %	5,49 %	4,55 %

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů: Obec Šanov, 2011 - 2015)

Tabulka 9.: Horizontální analýza nákladů obce Šanov

Název položky	Období			
	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
NÁKLADY CELKEM	21,84 %	9,09 %	14,64 %	11,07 %
Náklady z činnosti	56,92 %	14,46 %	16,17 %	12,60 %
Finanční náklady	-43,28 %	-75,83 %	62,75 %	-79,52 %
Náklady na transfery	-56,82 %	-4,23 %	-11,43 %	-7,92 %

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů: Obec Šanov, 2011 - 2015)

V rámci analýzy výnosů budou v první řadě hodnoceny výnosy z činnosti, přestože jejich podíl na celkových výnosech není tak zásadní jako u jiných oddílů výnosů. U výnosů z prodeje služeb je evidováno stálé snižování, přesto se jedná o největší součást výnosů z činnosti. Na účtu výnosy z prodeje služeb je účtováno v souvislosti se službami, jež obec poskytuje obyvatelstvu, ve všech letech se jednalo z velké části o výnosy spojené s vodním a stočným. Další významnou součástí jsou výnosy z místních poplatků, tvořené například poplatky za provoz, shromažďování a odstraňování komunálního odpadu. v posledních letech hodnota položky klesá, i když jen velmi pozvolna. v rámci ostatních položek výnosů z činnosti není vykazována z hlediska zvoleného časového horizontu žádná významnější aktivita trvalého charakteru.

Finanční výnosy se na tvorbě celkových výnosů podílejí nejméně, v žádném ze zvolených období nebyla překročena hranice 1 %. Finanční výnosy jsou složeny zejména z výnosů z dlouhodobého finančního majetku, tedy výnosy spojenými s držbou finančního majetku, a taktéž z úroků, spojených například s výnosy z úroků z běžného účtu.

Poměrně velký objem zastávají výnosy z transferů, jejichž podíl na celkových výnosech rok od roku roste, v roce 2011 činil 19,63 % celkových výnosů, v roce 2015 dosáhl až na hodnotu 32,78 %.

Z finanční stránky jsou výnosy nejzřejměji zastoupeny výnosy ze sdílených daní a poplatků, u nich je možné pozorovat účast na výnosech trvale v rozmezí 60 – 70 %. Tyto od roku 2012, kdy oproti předešlému období došlo k mírnému poklesu, vykazují rostoucí charakter. Největší poměr v rámci této položky zastupují výnosy ze sdílené daně z přidané hodnoty, dále pak výnosy ze sdílené daně z příjmu fyzických osob a také právnických osob, výnosy ze sdílených majetkových daní a jen s minimální účastí se na tvorbě podílí výnosy z ostatních sdílených daní a poplatků.

Tabulka 10.: Struktura výnosů obce Šanov

Název položky (v tis. Kč)	Období				
	2011	2012	2013	2014	2015
VÝNOSY CELKEM	5 348	5 801	6 639	7 260	7 945
Výnosy z činnosti	565	809	769	732	817
Finanční výnosy	19	41	32	38	47
Výnosy z transferů	1 050	1 382	1 479	1 795	2 263
Výnosy z daní a poplatků	3 623	3 569	4 359	4 694	4 819

(Zdroj: Obec Šanov, 2011 - 2015)

Tabulka 11.: Vertikální analýza výnosů obce Šanov

Název položky	Období				
	2011	2012	2013	2014	2015
VÝNOSY CELKEM	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Výnosy z činnosti	10,56 %	13,95 %	11,58 %	10,08 %	10,28 %
Finanční výnosy	0,36 %	0,71 %	0,48 %	0,52 %	0,59 %
Výnosy z transferů	19,63 %	23,82 %	22,28 %	24,72 %	28,48 %
Výnosy z daní a poplatků	67,74 %	61,52 %	65,66 %	64,66 %	60,65 %

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů: Obec Šanov, 2011 – 2015)

Tabulka 12.: Horizontální analýza výnosů obce Šanov

Název položky	Období			
	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
VÝNOSY CELKEM	43,19 %	-4,94 %	-4,81 %	11,61 %
Výnosy z činnosti	115,79 %	-21,95 %	18,75 %	23,68 %
Finanční výnosy	31,62 %	7,02 %	21,37 %	26,07 %
Výnosy z transferů	-1,49 %	22,14 %	7,69 %	2,66 %
Výnosy z daní a poplatků	-34,52 %	46,45 %	-14,22 %	-0,29 %

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů: Obec Šanov, 2011 - 2015)

Co se výsledku hospodaření týče, je důležité na úvod opět zmínit, že obec neprovádí žádnou vedlejší, tedy hospodářskou činnost. Hlavní snahou obce v oblasti výkazu zisku a ztrát je tedy v každém účetním období pokrýt vykazované náklady dosaženými výnosy, tak aby výsledkem hospodaření nebyla ztráta. Hlavním účelem tedy rozhodně není produkce zisku.

Ve sledovaném horizontu se obci podařilo cíl uvedený výše naplnit, celkové výnosy převyšovaly ve všech letech celkové náklady, čímž bylo dosaženo trvale zlepšeného výsledku hospodaření. Nejzásadnější vliv na tomto faktu měl výsledek hospodaření z daní a poplatků, u nějž bylo v porovnání s ostatními dílčími výsledky hospodaření dosaženo výrazně vyšších

hodnot, a to ve všech účetních obdobích. Nad hranicí nuly se trvale nacházel už jen výsledek hospodaření z transferů, který při tvorbě zlepšeného výsledku hospodaření taktéž sehrál podstatnou roli. Naopak nepřetržitě záporných čísel bylo docíleno z hlediska výsledku hospodaření z činnosti, kdy obec nebyla schopná náklady z činnosti pokrýt výnosy z této oblasti. Jak vyplývá i z grafu níže, tento negativní jev je s každým sledovaným rokem dále prohlubován. U výsledku hospodaření z finanční oblasti pak lze vidět ve většině zvoleného horizontu také záporné hodnoty, nicméně je pozorovatelná jistá snaha o vyrovnání rozdílu mezi finančními výnosy a náklady.

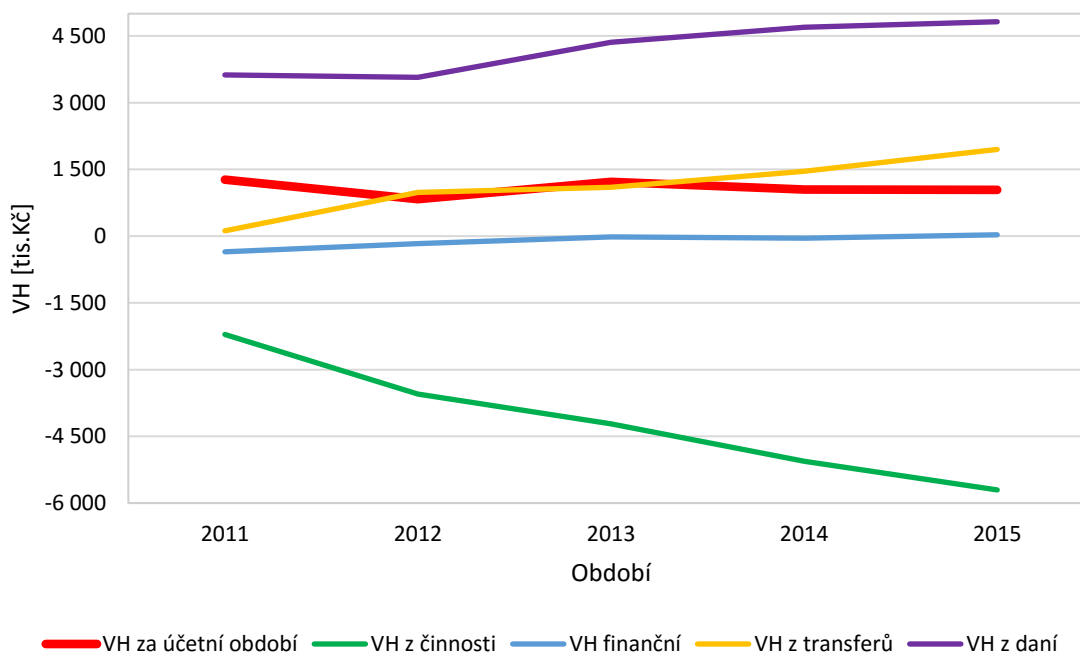
Tabulka 13.: Struktura výsledku hospodaření obce Šanov

Název položky (v tis. Kč)	Období				
	2011	2012	2013	2014	2015
VH z činnosti	-2 211	-3 547	-4 217	-5 060	-5 705
VH finanční	-353	-170	-19	-45	30
VH z transferů	119	980	1 094	1 454	1 949
VH z daní a poplatků	3 623	3 569	4 359	4 694	4 819
VH za účetní období	1 269	831	1 217	1 044	1 041

(Zdroj: Obec Šanov, 2011 - 2015)

Graf 4.: Vývoj výsledku hospodaření obce Šanov

(Zdroj: Obec Šanov, 2011 – 2015)



6.1.3 Analýza rozpočtu

Nyní bude pomocí vertikální a horizontální analýzy hodnocen také rozpočet obce Šanov ve zvoleném časovém období, zejména z hlediska jednotlivých příjmů a výdajů dle druhového členění.

Od roku 2013 se na tvorbě celkových příjmů nejvýznamněji podílí příjmy daňové, a to více jak z 50 %. Od předemětného roku tento druh příjmů posiluje. K razantnímu nárůstu daňových příjmů došlo v tomto roce zejména vlivem novely zákona č. 243/200 Sb., o rozpočtovém určení výnosů některých daní územním samosprávným celkům, čímž byl způsoben nárůst příjmů obce ze sdílených daní. Největší podíl daňových příjmů je v posledních letech tvořen podílem obce na dani z přidané hodnoty, dani z příjmu právnických a fyzických osob ze závislé činnosti, či daň z nemovitosti.

Naopak v roce 2011 a 2012 jsou nejvýznačnější součástí příjmů obce přijaté dotace, jejichž hodnota je během sledovaného období poměrně proměnlivá. Jak již bylo několikrát uvedeno v přechozích kapitolách, jsou tyto příjmy spojeny převážně s projekty investičního charakteru, na nichž se obec podílí. Co se dotací neinvestičního charakteru týče, jedná se kupříkladu o dotace z Úřadu práce ČR za účelem pokrytí mzdových prostředků v rámci vytvářených pracovních příležitostí, nebo také dotace spojené s volebními procesy.

Podíl nedaňových příjmů se ve všech letech pohybuje pod hranicí 10 %, z hlediska vertikální analýzy se tedy nejedná o nikterak podstatnou složku celkových příjmů. Nedaňové příjmy jsou spojeny zejména s poplatky a vlastními příjmy obce. Primárně se jedná o poplatky za provoz, shromažďování a odstraňování komunálního odpadu, či příjem za vodné a stočné. Následně jsou vykazovány tyto příjmy v souvislosti s příjmy z prodeje dřeva nebo příjmy plynoucími obci ze sportovních zařízení v majetku obce (lyžařský vleč).

Jen občasnou a velmi zanedbatelnou část (méně než 1%) tvoří kapitálové příjmy, kupříkladu v roce 2013 vykazované v souvislosti s příjmem z prodeje obecních pozemků ve výši 8.000 Kč.

Tabulka 14.: Struktura příjmů obce Šanov

Název položky (v tis. Kč)	Období				
	2011	2012	2013	2014	2015
PŘÍJMY CELKEM	9 996	10 145	6 821	9 408	8 637
Daňové příjmy	3 867	3 784	4 573	4 890	5 082
Nedaňové příjmy	437	630	572	723	645
Kapitálové příjmy	0	4	8	0	0
Přijaté dotace	5 692	5 727	1 668	3 795	2 910

(Zdroj: Obec Šanov, 2011 - 2015)

Tabulka 15.: Vertikální analýza příjmů obce Šanov

Název položky	Období				
	2011	2012	2013	2014	2015
PŘÍJMY CELKEM	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Daňové příjmy	38,69 %	37,30 %	67,04 %	51,98 %	58,84 %
Nedaňové příjmy	4,37 %	6,21 %	8,39 %	7,68 %	7,47 %
Kapitálové příjmy	0,00 %	0,04 %	0,12 %	0,00 %	0,00 %
Přijaté dotace	56,94 %	56,46 %	24,45 %	40,34 %	33,69 %

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů: Obec Šanov, 2011 - 2015)

Tabulka 16.: Horizontální analýza příjmů obce Šanov

Název položky	Období			
	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
PŘÍJMY CELKEM	1,49 %	-32,76 %	37,93 %	-8,20 %
Daňové příjmy	-2,16 %	20,86 %	6,93 %	3,93 %
Nedaňové příjmy	44,00 %	-9,14 %	26,40 %	-10,79 %
Kapitálové příjmy	-	95,36 %	-100,00 %	-
Přijaté dotace	0,63 %	-70,88 %	127,52 %	-23,32 %

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů: Obec Šanov, 2011 - 2015)

Celkové výdaje jsou členěny na běžné výdaje a kapitálové výdaje. Nelze jednoznačně tvrdit, které z těchto výdajů mají majoritní podíl na tvorbě celkových výdajů, časový vývoj, zejména pak u kapitálových výdajů, je značně nesouměrný, běžné výdaje tvoří v procentním vyjádření většinu celkových výdajů v letech 2012 a 2014, v ostatních letech je tato situace obrácena na stranu kapitálových výdajů.

Co se kapitálových výdajů týče, jsou ve většině případů vytvářeny v souvislosti s položkou investiční nákupy a související výdaje. Výdaje vykazovány v souvislosti s touto položkou jsou poměrně nepravidelné, souvisejí zejména s pořízením dlouhodobého majetku, jako jsou

budovy či jiné stavby, občasně také s pořízením pozemků, či s pořízením různých zařízení a strojů. Největších čísel dosahovaly v letech 2011 a 2015. V roce 2011 byla největším kapitálovým výdejem realizace projektu “Rozvoj dopravné infrastruktury v příhraničním regionu obcí Horná Súča - Šanov”, a to v souvislosti s výstavbou víceúčelové komunikace. v roce 2015 pak byly vynaloženy výdaje na pořízení hmotného investičního majetku v celkové výši překračující hranici 7 mil. Kč. Nejvýznamnější položka je vykazována v souvislosti s pokračováním výše zmíněného projektu za účelem výstavby víceúčelové komunikace, dále se pak jednalo o kapitálové výdaje v rámci projektu “Zefektivnění svozů BRKO v obci Šanov”, kdy byl za tímto cílem pořízen štěpkovač, hydraulická ruka, kontejnery a kontejnerové nosiče. Třetí největší položkou pak byly výdaje spojené s nákupem obecního traktoru ve výši 1.059 tis. Kč.

Tabulka 17.: Struktura výdajů obce Šanov

Název položky (v tis. Kč)	Období				
	2011	2012	2013	2014	2015
VÝDAJE CELKEM	10 349	5 041	8 514	4 813	12 603
Běžné výdaje	3 788	3 841	4 145	4 371	4 873
Kapitálové výdaje	6 561	1 200	4 369	442	7 730

(Zdroj: Obec Šanov, 2011 - 2015)

Tabulka 18.: Vertikální analýza výdajů obce Šanov

Název položky	Období				
	2011	2012	2013	2014	2015
VÝDAJE CELKEM	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Běžné výdaje	36,60 %	76,19 %	48,68 %	90,82 %	38,67 %
Kapitálové výdaje	63,40 %	23,81 %	51,32 %	9,18 %	61,33 %

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů: Obec Šanov, 2011 - 2015)

Tabulka 19.: Horizontální analýza výdajů obce Šanov

Název položky	Období			
	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
VÝDAJE CELKEM	-51,29 %	68,89 %	-43,47 %	161,85 %
Běžné výdaje	1,40 %	7,92 %	5,45 %	11,48 %
Kapitálové výdaje	-81,71 %	263,99 %	-89,88 %	1648,87 %

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů: Obec Šanov, 2011 - 2015)

Jak vyplývá z grafu uvedeném níže, skutečné plnění rozpočtu obce Šanov se od toho plánovaného ve všech obdobích liší. Skutečný rozpočet je v závislosti na reálném plnění příjmů a výdajů v každém roce samozřejmě upravován pomocí rozpočtových opatření. U rozdílu skutečných příjmů a výdajů nelze vypořádat stálé tendence, což mimo jiné potvrzuje i již zmíněný graf. Přebytkového rozpočtu bylo dosaženo v letech 2012 a 2014, v ostatních obdobích byl vykazován schodek rozpočtu. Z hlediska plánovaného rozpočtu je možné pozorovat spíše snahu o vyrovnání rozdílu příjmů a výdajů, případně o převis příjmů nad výdaji.

Tabulka 20.: Skutečné plnění rozpočtu obce Šanov

Název položky (v tis. Kč)	Období				
	2011	2012	2013	2014	2015
Příjmy celkem	9 996	10 145	6 821	9 408	8 637
Výdaje celkem	10 349	5 041	8 514	4 813	12 603
SALDO	-353	5 104	-1 693	4 595	-3 966

(Zdroj: Obec Šanov, 2011 - 2015)

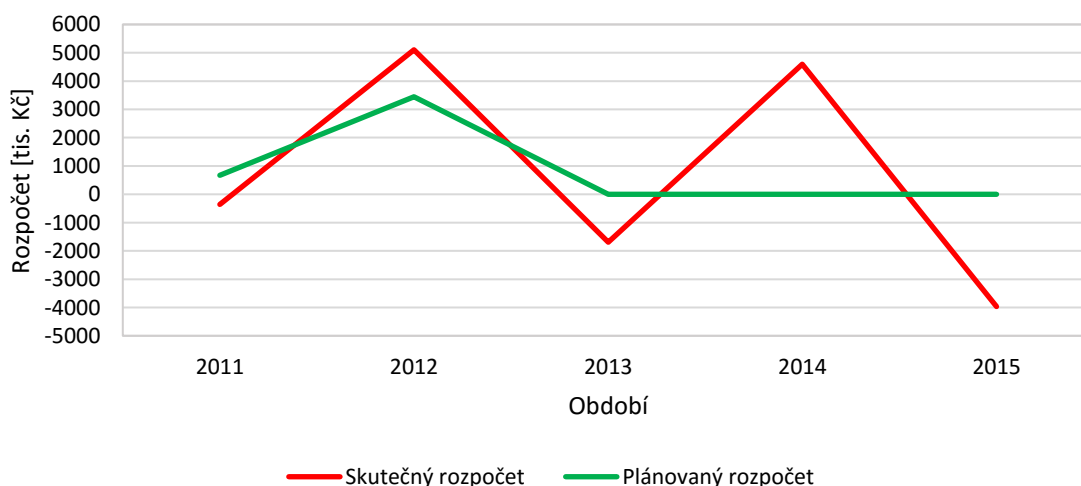
Tabulka 21.: Plánované plnění rozpočtu obce Šanov

Název položky (v tis. Kč)	Období				
	2011	2012	2013	2014	2015
Příjmy celkem	4 402	4 285	4 120	4 313	4 394
Výdaje celkem	3 732	840	4 120	4 313	4 394
SALDO	670	3 445	0	0	0

(Zdroj: Obec Šanov, 2011 - 2015)

Graf 5.: Srovnání vývoje skutečného plnění rozpočtu s plánovaným rozpočtem 2011 – 2015

(Zdroj: Obec Šanov, 2010 – 2015)



6.2 Analýza poměrových ukazatelů

Nyní budou zjišťovány ukazatele poměrové, konkrétně se jedná o ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity a zejména autarkie. Údaje získané pomocí výpočtů v rámci analýzy těchto ukazatelů budou v podkapitolách uvedených níže hodnoceny a interpretovány z hlediska dosažených výsledků.

6.2.1 Rentabilita

Jak lze odvodit z hodnot uvedených v tabulce níže, nebylo v žádném období dosaženo nijak významně vysokých hodnot. Důležitější však je, že se neobjevili ztrátové hodnoty, cílem obcí vykonávajících jen hlavní činnost není primárně tvorba zisku, ale snaha o rovnost nákladů a výnosů. Ve výpočtu ukazatele označovaném jako ROA je využit zisk před úroky a zdaněním, který eliminuje vliv zadlužení či daňového zatížení. v roce 2013 došlo ke zvýšení ukazatele, nicméně v posledních letech je hodnota opět postupně snižována. Efektivnost využití aktiv při generování zisku vykazuje spíše klesající trend. v souvislosti s výpočtem ROE byly na druhou stranu využity hodnoty zisku po zdanění. Ve sledovaném časovém horizontu byl dodržen doporučený vztah mezi ROE a ROA, tedy ROE ve všech letech dosáhlo větších hodnot než ROA. Vývoj ukazatele ROE měl až na menší odchylky podobný průběh jako vývoj předchozího ukazatele, což ostatně ukazuje i přiložený graf. Zisk před úroky a zdaněním byl znovu užít, a to za účelem výpočtu ukazatele ROCE, jež vyjadřuje, že ve sledovaném období obec Šanov z jedné investované koruny obdržela zisk pohybující se mezi 0,91 % - 1,56 %. Trvajícím pokles, až na rok 2013, se objevuje také v souvislosti s nákladovou rentabilitou, což neodpovídá ideálnímu trendu, čímž by měl být naopak růst ukazatele. Dle výsledků ukazatele, z vynaložených nákladů obec v letech vyprodukovala 15,08 % - 31,11% zisku.

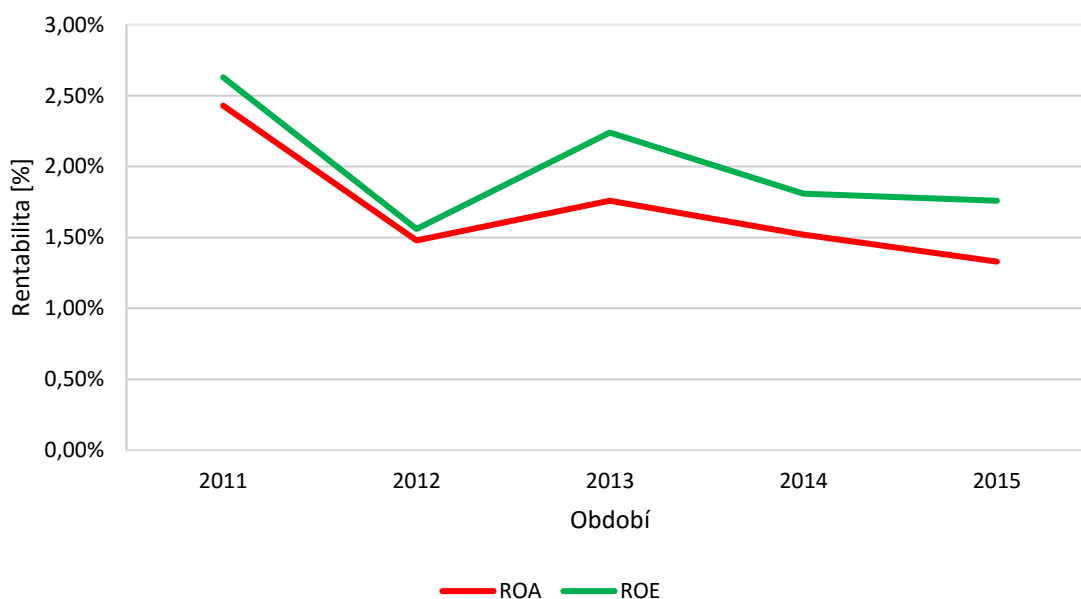
Tabulka 22.: Ukazatele rentability za období 2011 - 2015

Název ukazatele	Období				
	2011	2012	2013	2014	2015
ROA	2,43 %	1,48 %	1,76 %	1,52 %	1,33 %
ROE	2,63 %	1,56 %	2,24 %	1,81 %	1,76 %
ROCE	1,56 %	0,93 %	1,14 %	0,99 %	0,91 %
Nákladová rentabilita	31,11 %	16,72 %	22,45 %	16,80 %	15,08 %

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů: Obec Šanov, 2011 - 2015)

Graf 6.: Vývoj ukazatelů likvidity

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů: Obec Šanov, 2011 – 2015)



6.2.2 Likvidita

Mezi další primární poměrové ukazatele jsou řazeny ukazatele likvidity. V rámci této diplomové práce byly hodnoceny ukazatele běžné, pohotovové a okamžité likvidity, s jejichž pomocí bylo zjištěno, do jaké míry je obec schopná ve zvoleném okamžiku hradit své závazky. Jak je možné vidět, mimo jiné i v níže uvedeném grafu, výsledky ukazatele pohotovové likvidity přesně kopírují vývoj ukazatelů běžné likvidity. K tomuto dochází i přesto, že je ukazatel pohotovové likvidity očištěn o zásoby, jednu z nejméně likvidních složek, jelikož obec v žádném období nevykazuje nijak významný stav položky zásob. Situace, kdy se podíl zásob na celkové bilanční sumě podílí jen velmi nízce, není u veřejných subjektů nic výjimečného. U okamžité likvidity lze vidět jisté odchylky, zejména předpokládaný pohyb ukazatele v nižších hodnotách vzhledem k výpočetnímu postupu, nicméně lze taktéž pozorovat, že tvar křivky téměř odpovídá vývoji ukazatele běžné a pohotovové likvidity. U finanční analýzy obcí lze za nejdůležitější ukazatel považovat ukazatel běžné likvidity, a to hlavně z důvodu využití předmětného ukazatele Ministerstvem financí ČR za účelem kontroly hospodaření obcí. Do rizikové skupiny dle Ministerstva financí ČR, kdy ukazatel dosahuje hodnoty jedné a menších, spadala obec Šanov v letech 2011 a 2015. v těchto letech nedosahovala obec ani ostatních, literaturou doporučených hodnot. Tato situace naznačuje, že obec v tomto období upřednostňovala financování svých závazků z dlouhodobých zdrojů, po-

tažmo i dlouhodobého majetku, jelikož nebyla způsobilá tyto uhradit prostřednictvím oběžných aktiv. Jak již bylo zmíněno výše, křivka vývoje pohotové a v podstatě i okamžité likvidity kopíruje tvar křivky běžné likvidity. Je tedy pochopitelné, že ani tyto ukazatele nedosahovaly v uvedených letech doporučených hodnot a potvrzují tak, že obec v daném okamžiku nebyla schopná uhradit své závazky z krátkodobého finančního majetku. Doporučených hodnot dosáhla obec v souvislosti s likviditou jen v roce 2012 a to u ukazatele běžné likvidity. v ostatních letech u všech ukazatelů byla hranice doporučených hodnot překročena. v roce 2014 navíc poměrně zásadním způsobem, což poukazuje na nižší riziko vzniku platební neschopnosti a lepší postavení obce v očích věřitelů, ale na druhou stranu snížení výnosnosti, vzhledem k dražšímu způsobu financování. Toto upozorňuje na skutečnost, že je možné využít finanční prostředky lepším způsobem, kupříkladu u volných prostředků, tedy v případech, kdy ukazatele převyšují doporučené hodnoty, zvážit možnost investice.

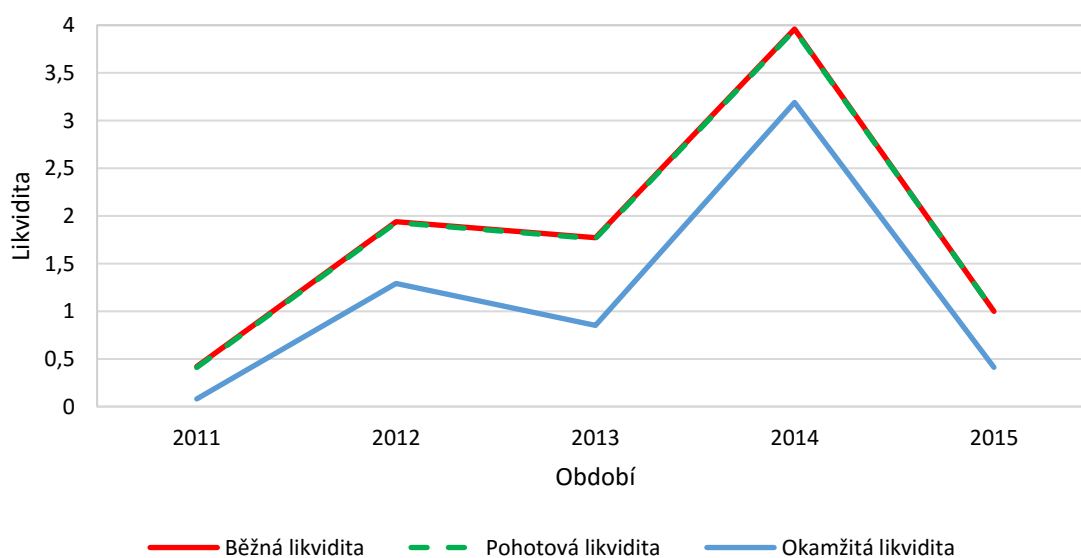
Tabulka 23.: Ukazatele likvidity za období 2011 - 2015

Název ukazatele	Období				
	2011	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	0,42	1,94	1,77	3,96	1,00
Pohotová likvidita	0,41	1,93	1,76	3,95	1,00
Okamžitá likvidita	0,08	1,29	0,85	3,19	0,41

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů: Obec Šanov, 2011 - 2015)

Graf 7.: Vývoj ukazatelů likvidity

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů: Obec Šanov, 2011 – 2015)



6.2.3 Zadluženost, majetková a finanční struktura

Tyto ukazatele pomohou objasnit, v jak velkém objemu využívá obec ke své činnosti závazky neboli dluhy. Jedním ze zásadních ukazatelů zadluženosti, který je sledován každou obcí, je bezpochyby celková zadluženost. Tento je sledován také Ministerstvem financí ČR jako jeden z monitorujících ukazatelů a neměl by u žádné z obcí překročit 25 %. Z tabulky níže je zřejmé, že ve sledovaném horizontu se tento ukazatel v rizikových hodnotách nepohyboval. Je očividné, že koeficient samofinancování dosahoval vysokých hodnot, což je preferováno z pozice věřitelů, jelikož toto snižuje riziko možnosti nesplacení půjček ze strany obce. Důležitým parametrem pro posouzení finanční struktury je taktéž míra zadluženosti. Tento ukazatel stejně jako ukazatele předešlé signalizuje, že zadluženost obce není nikterak vysoká, obec je tedy schopná většinu svých aktiv pokrýt vlastními zdroji a není tak odkázána na financování, jež by vyplývalo převážně z cizích zdrojů. Ukazatel dlouhodobé zadluženosti vlastního kapitálu naznačuje, že obec preferuje vlastní zdroje financování. To, jak je obec finančně stabilní a samostatná, pak vyjadřuje ukazatel finanční samostatnosti, u kterého je za ideální stav považováno postupné zvyšování se podílu vlastních zdrojů. Z ukazatele lze vyčíst, jaký podíl vlastního kapitálu obci zůstane, pokud splatí veškeré své dluhy. Ukazatel úrokového krytí se až na výjimku v roce 2014 neustále zvětšuje, tato situace je velmi pozitivní, protože čím vyšší hodnoty tento ukazatel vykazuje, tím je pro obec bezpečnější případné zvyšování zadluženosti, jelikož mu hrozí menší problémy v souvislosti se splácením závazků. Další z řady ukazatelů vyjadřuje krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem. Pouze v roce 2014 přesahovala hodnota tohoto ukazatele hranici jedné, v tomto roce tedy obec užívala dlouhodobý kapitál i ke krytí krátkodobých aktiv, což značí upřednostnění finanční stability před výnosem. Hodnoty vypočtené v souvislosti s ukazatelem krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji ve sledovaném horizontu oscilují kolem čísla jedna. K podkapitalizaci došlo pouze v roce 2011, tehdy byla část dlouhodobého majetku kryta krátkodobými zdroji, což lze v souvislosti s financováním považovat za levnější ale o to rizikovější stav. Nicméně, jak již bylo uvedeno, hodnoty se neustále pohybovaly kolem jedné, tudíž v souladu se zlatým pravidlem financování, a pokud tedy došlo ve sledovaném období k výkyvům, byly tyto pouze minimální a spíše zanedbatelného charakteru.

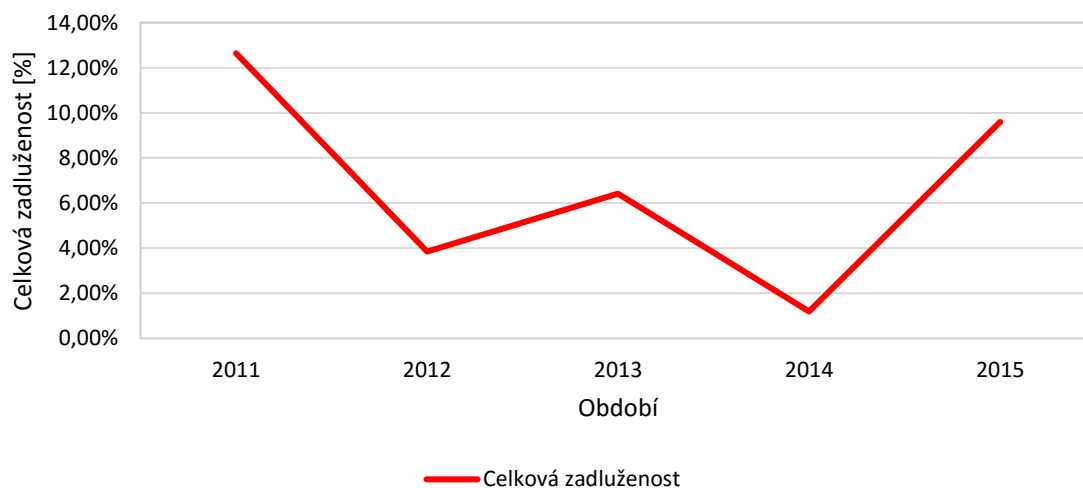
Tabulka 24.: Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury za období 2011 - 2015

Název ukazatele	Období				
	2011	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost	12,64 %	3,85 %	6,42 %	1,19 %	9,59 %
Koeficient samofinancování	87,36 %	96,15 %	93,58 %	98,81 %	90,41 %
Míra zadluženosti	14,47 %	4,01 %	6,86 %	1,21 %	10,61 %
Dlouhodobá zadluženost vlastního kapitálu	12,22 %	2,82 %	5,52 %	0,00 %	5,18 %
Finanční samostatnost	6,91	24,97	14,58	82,78	9,42
Úrokové krytí	4,77	5,30	24,82	13,54	65,18
Krytí DM vlastním kapitálem	0,88	0,98	0,96	1,04	0,95
Krytí DM dlouhodobými zdroji	0,99	1,01	1,01	1,04	1,00

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů: Obec Šanov, 2011 - 2015)

Graf 8.: Vývoj ukazatele celkové zadluženosti

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů: Obec Šanov, 2011 – 2015)



6.2.4 Aktivita

Ukazatel označený jako obrat kapitálu zobrazuje, kolik celkových pasiv, respektive celkových aktiv se obrací ve výnosech za jednotlivé roky. Ukazatel by se měl pohybovat v co nejvyšších hodnotách, minimálně by měl být roven jedné, je však nutno brát v potaz, že je hodnocena municipální jednotka, nikoliv společnost, jejímž primárním cílem je zisk. Hodnoty ukazatele se nachází ve velmi malých číslech, pozitivním stavem je růst hodnoty ukazatele, a značí, že užitím jedné koruny majetku bylo v jednotlivých letech dosaženo 0,10 – 0,12 korun celkových výnosů. Příznivějších výsledků v souvislosti s obratem kapitálu

je možné docílit prodejem či pronájmem v daném čase nevyužívaného majetku. Doba obratu aktiv vykazuje snižující se tendence a udává průměrný počet období, během kterých se celková aktiva navrátí ve výnosech. Podobné výsledky doby obratu je možné pozorovat také u stálých aktiv. Nepříliš příznivý vývoj se objevuje u doby obratu pohledávek. v závislosti na těchto výsledcích vyplývá, že průměrná doba, za jakou jsou splaceny pohledávky, se prodlužuje. Průměrná doba obratu závazků v posledním roce taktéž enormně vzrostla. Poměříme-li dobu obratu pohledávek s dobou obratu závazků, doba obratu závazků vykazuje větší hodnoty, což je možné považovat za žádoucí situaci z hlediska hospodaření a financování. Posledním z řady ukazatelů aktivity je doba obratu zásob udávající průměrnou dobu trvající, než jsou zásoby spotřebovány.

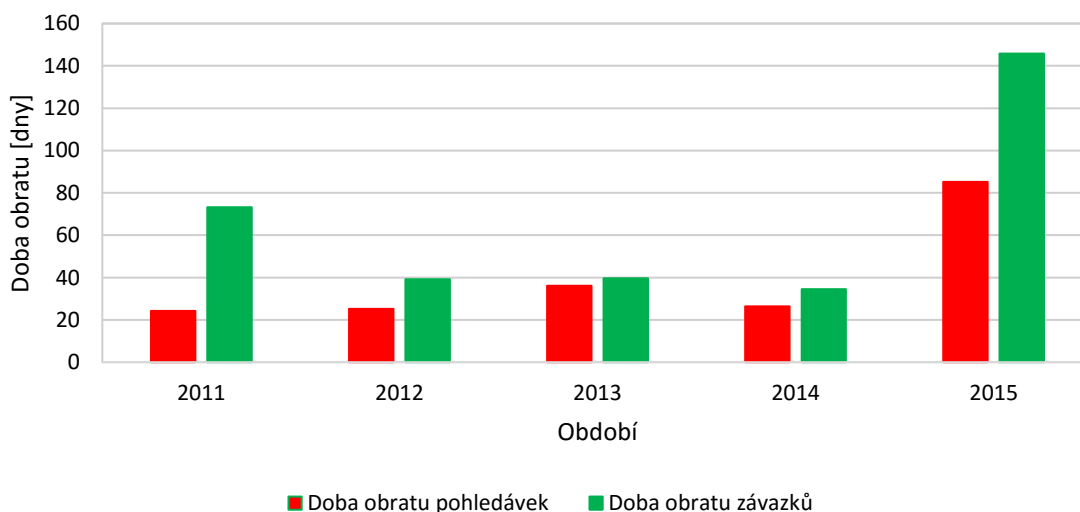
Tabulka 25.: Ukazatele aktivity 2011 - 2015

Název ukazatele	Období				
	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat kapitálu	0,10	0,10	0,11	0,12	0,12
Doba obratu celkových aktiv	10,33	9,54	8,75	8,03	8,25
Doba obratu stálých aktiv	10,24	9,33	8,56	7,65	7,85
Doba obratu pohledávek	24,23	25,20	36,11	26,38	85,19
Doba obratu závazků	73,24	39,16	39,58	34,51	145,72
Poměr doby obratu pohledávek a závazků	0,33	0,64	0,91	0,76	0,58
Doba obratu zásob	0,71	0,43	0,33	0,23	0,31

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů: Obec Šanov, 2011 - 2015)

Graf 9.: Srovnání doby obratu pohledávek a doby obratu závazků

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů: Obec Šanov, 2011 – 2015)



6.2.5 Autarkie

Poměrně jednoduchou cestou, jak určit soběstačnost municipality, v tomto případě hlavně autarkie na bázi výnosů a nákladů, respektive příjmů a výdajů, jsou v rámci finanční analýzy ukazatele autarkie. Jak již bylo uvedeno v části teoretické, autarkie výnosově – nákladová je zaměřena pouze na hlavní činnost, vedlejší činnost není obcí Šanov ani provozována, což výpočet ukazatele ještě usnadňuje. v souvislosti s tímto ukazatelem se ve sledovaném horizontu objevují vždy příznivé hodnoty, pohybující se navíc v poměrně úzkém a vyrovnaném rozmezí, což naznačuje i graf níže. Vykazované výnosy z hlavní činnosti byly tedy ve všech letech dostatečně vysoké na to, aby jimi byly pokryty náklady z hlavní činnosti obce.

Na základě zobrazení výsledků příjmově – výdajové autarkie v závislosti na zvoleném časovém horizontu, lze pozorovat velmi nerovnoměrný a nepředvídatelný vývoj. Stejně jako u předchozího ukazatele je i u tohoto za pozitivní stav považována situace, kdy ukazatel dosahuje hodnot vyšších jak 100 %. Přestože v roce 2011 byly příjmy obce díky přijatým dotacím vysoké, nebyla v rámci autarkie hranice 100 % dosažena vzhledem k vysokým kapitálovým výdajům v souvislosti s výstavou víceúčelové komunikace. Nad touto hranicí se hodnoty pohybovaly pouze v letech 2012 a 2014, a to v extrémně vysokých číslech. Bylo to způsobeno nižšími výdaji ve srovnání s ostatními analyzovanými obdobími, v roce 2012 pak zároveň také vyšší hodnotou přijatých dotací či kapitálovými příjmy, v roce 2014 se opět jednalo o vyšší hodnotu přijatých dotací a dále mírně navýšenými nedaňovými příjmy. v těchto letech byla obec schopná vytvořit jistou rezervu pro případné budoucí financování.

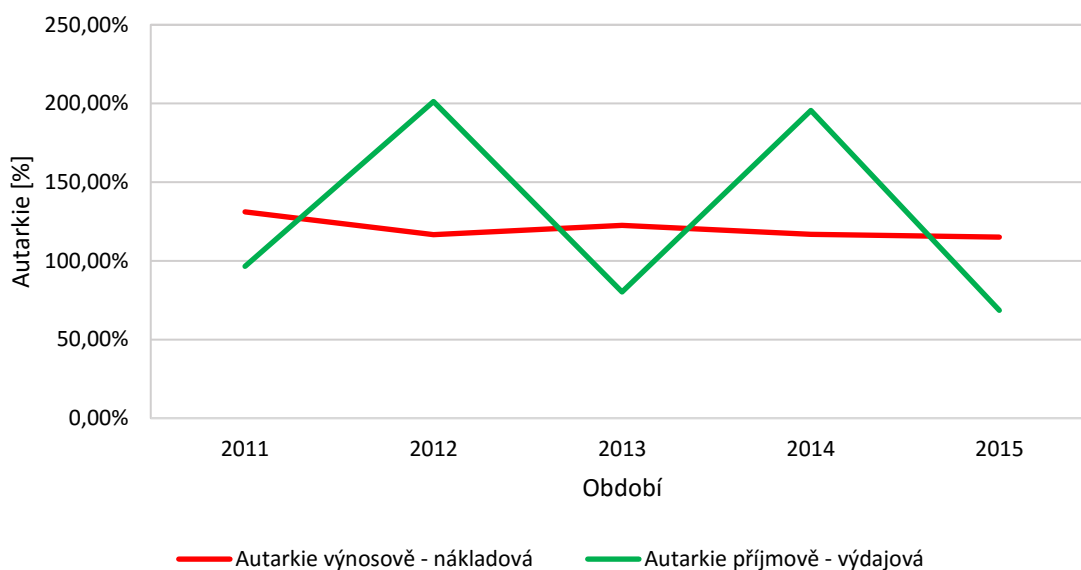
Tabulka 26.: Ukazatele autarkie

Název ukazatele	Období				
	2011	2012	2013	2014	2015
Autarkie výnosově – nákladová	131,11 %	116,72 %	122,45 %	116,80 %	115,08 %
Autarkie příjmově – výdajová	96,59 %	201,24 %	80,12 %	195,47 %	68,53 %

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů: Obec Šanov, 2011 - 2015)

Graf 10.: Vývoj ukazatelů autarkie

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů: Obec Šanov, 2011 – 2015)



6.3 Srovnání hospodaření obce Šanov s jinými obcemi

V rámci finanční analýzy je vhodné zjištěné výsledky porovnávat. A právě srovnáním vybraných vypočtených ukazatelů a položek v rámci některých výkazů se zabývá tato kapitola. Hospodaření obce Šanov tak bude v první řadě srovnáno s velikostně podobnými obcemi, jež jsou stejně jako Šanov situovány v okrese Zlín, a to tak, že za jednotlivé ukazatele budou uvedeny zjištěné průměry za tuto skupinu. Pro komparaci byly zvoleny obce, které počtem obyvatel spadaly ve sledovaném období do intervalu 200 – 500 obyvatel. Tabulka, uvádějící jednotlivé obce včetně počtu obyvatel v jednotlivých letech, je uvedena přílohou na konci této práce. Počet obcí, jež spadaly do vybraného intervalu, se v jednotlivých letech měnil. Vlivem fluktuace obyvatelstva byly obce, u kterých počet obyvatel v daném roce nedosáhl hranici, nebo ji naopak překročil, ze skupiny pro daný rok vyřazeny. Okrajově budou zmíněny také informace vztahující se k veškerým obcím a jejich hospodaření v rámci celé České republiky, jež se vztahují k hodnocené oblasti.

Hospodaření obcí je sledováno Ministerstvem financí prostřednictvím soustavy informativních a zejména monitorujících ukazatelů. K porovnání tedy byly zvoleny právě dva monitorující ukazatele: běžná likvidita a podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům. Dále bude hod-

nocen skutečný rozpočet a také výsledek hospodaření. U některých položek, jež byly vybrány pro srovnání, byly zjištěné hodnoty přepočteny také na jednoho obyvatele, čímž je zajištěna lepší srovnatelnost.

U běžné likvidity je za rizikovou hodnotu dle Ministerstva financí považován interval $<0;1>$. Do rizikové skupiny tedy Šanov spadal v letech 2011 a 2015. V roce 2011 se pak v rizikových číslech pohybovalo celkem 29 % sledovaných obcí Zlínského okresu. Počet vybraných obcí spadajících do rizikových hodnot se každým rokem snižoval, až v roce 2015 nebyly u žádné z nich rizikové hodnoty vykazovány. Z tabulky níže je zřejmé, že se běžná likvidita obce Šanov pohybuje poměrně nízko pod vypočteným průměrem, u nějž se hodnoty pohybují vysoce nad těmi doporučovými. Vzhledem k velkému počtu obcí, u nichž se ukazatel nachází nad doporučenou hranicí, lze odvodit, že u obcí o velikosti 200 – 500 obyvatel ve Zlínském okrese, je k dispozici poměrně velký prostor pro zlepšení v oblasti využití finančních prostředků. Sice u nich není tak velké riziko vzniku platební neschopnosti, ale toto snižuje případnou výnosnost, a značí tíhnutí k dražšímu způsobu financování.

Tabulka 27.: Běžná likvidita – srovnání obce Šanov s obcemi s 200 – 500 obyv. ve Zlínském okrese

Běžná likvidita	Období				
	2011	2012	2013	2014	2015
Šanov	0,42	1,94	1,77	3,96	1,00
Průměr obcí 200 – 500 obyv.	4,04	4,91	4,51	6,36	7,95
Rozdíl	-3,48	-3,09	-2,76	-2,95	-6,91

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů: MF ČR, 2011 - 2015)

Dle ministerstva financí by neměl ukazatel zadluženosti překročit 25 %, k čemuž nedošlo v žádném roce ani u obce Šanov, ani u uvedeného průměru obcí. v letech 2011, 2013 a 2015 přesahovaly hodnoty tohoto ukazatele u obce Šanov, vypočtené průměrné hodnoty.

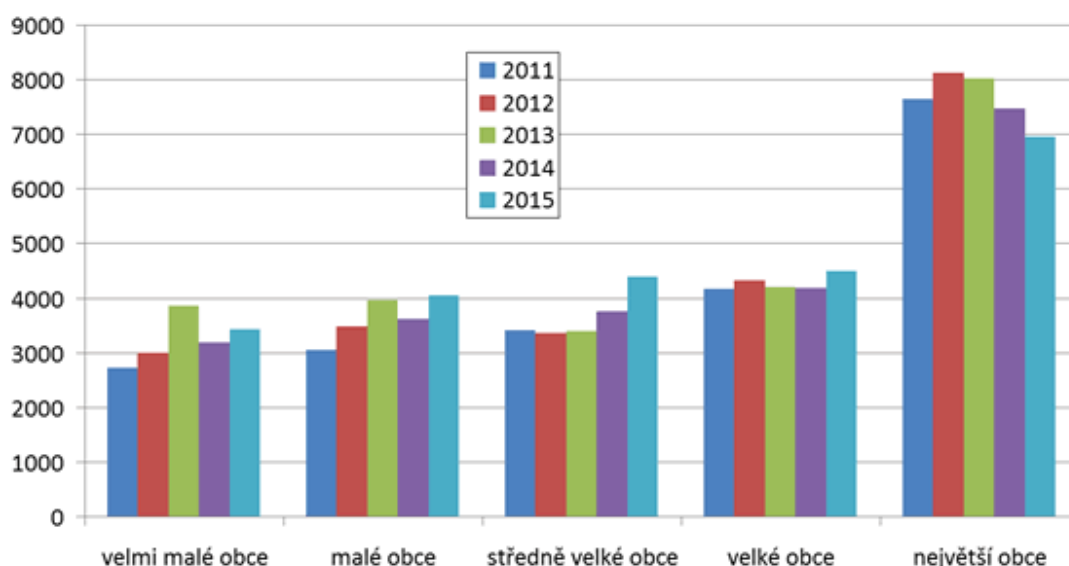
Tabulka 28.: Podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům – srovnání obce Šanov s obcemi s 200 – 500 obyv. ve Zlínském okrese

Podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům	Období				
	2011	2012	2013	2014	2015
Šanov	12,83 %	3,44 %	5,39 %	1,21 %	7,68 %
Průměr obcí 200 – 500 obyv.	5,99 %	4,58 %	4,58 %	4,44 %	5,07 %
Rozdíl	6,84 %	-1,14 %	0,81 %	-3,23 %	2,61 %

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů: MF ČR, 2011 - 2015)

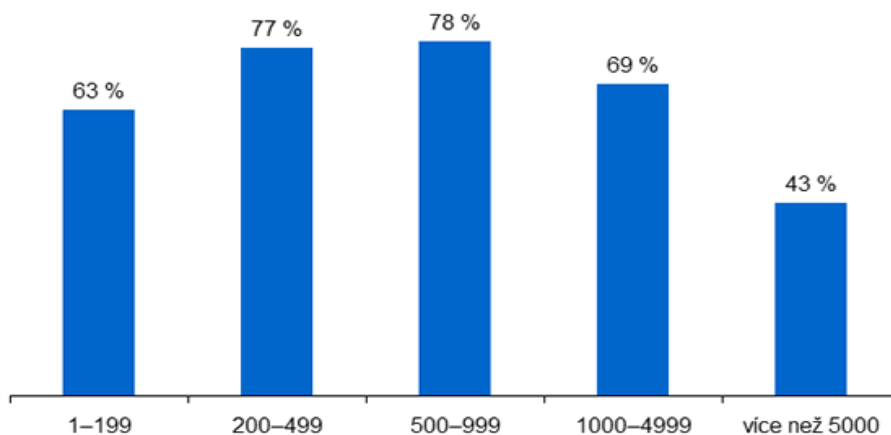
„Dluh obcí se snižuje již třetím rokem po sobě. Koncem roku 2015 mělo nějakou formu dluhu 52 % obcí, a to je o 2 procentních bodů více než v roce 2014. v průměru připadly na jednoho obyvatele závazky obcí ve výši 5803 Kč, což je o 120 Kč méně než o rok dříve.“ (Deník veřejné správy, © 2017) Obci Šanov se mezi lety 2011 a 2014 závazky obce dařilo snižovat, nicméně uvedený trend se obci v roce 2015 udržet nepodařilo. Co se týče níže uvedeného grafu, obce s počtem obyvatel 200 – 500 je možné označit jako malé obce. Jak je vidět nejrizikovější skupinou z hlediska zadlužení jsou největší obce.

Graf 11.: Vývoj dluhu obcí v přepočtu na obyvatele (Kč/obyv.)
(Zdroj: Deník veřejné správy, © 2017)



V souvislosti s rozpočtem na jednotlivá období má obec Šanov vyšší příjmy ve srovnání se zjištěnými průměry podobných obcí Zlínského okresu. U obce Šanov převládají ve sledovaném období dotace investičního charakteru. Což není u obcí v České republice nic výjimečného. v souvislosti s tímto uvádí také Deník veřejné správy (© 2017), že i v roce 2015 pokračoval trend převisu objemu investičních dotací nad neinvestičními, a dále dodává, že v roce 2014 tvořily dotace na podporu investičních aktivit 54 % z celkového objemu dotací, o rok později to bylo již 58 %. Graf níže ukazuje, jaká část investičních dotací se podílela na celkových dotacích, je možné vidět, u obcí s počtem obyvatel 200 – 499, kam spadá i obec Šanov, se jednalo o 77 %.

Graf 12.: Podíl investičních dotací na celkových 2015
(Zdroj: Deník veřejné správy, © 2017)



V letech 2011, 2013 a 2015 na druhou stranu obec vykazovala i vyšší výdaje. „Celkové výdaje obcí se meziročně zvýšily o 2 %. K jejich růstu došlo u všech velikostních skupin, výjimkou jsou největší obce s poklesem o 3 %. O desetinu vzrostly celkové výdaje obcí s počtem obyvatel 200–499 a v navazující velikostní skupině.“ (Deník veřejné správy, © 2017) Vzrůst celkových výdajů mezi lety 2014 a 2015 se objevil také u obce Šanov, kdy došlo k nárůstu o více jak 160 %. Vysoké výdaje v roce 2015 měly vliv samozřejmě také na výsledné záporné saldo rozpočtu. „Přebytek vykazaly téměř tři čtvrtiny obcí, a to ve výši 17,5 mld. Kč, schodek pak zbývající čtvrtina obcí ve výši 8,1 mld. Kč. v segmentu nejmenších obcí vykazalo přebytek 77 % z nich, v navazující velikostní kategorii to bylo jen o jeden procentní bod méně.“ (Deník veřejné správy, © 2017) ve velikostní kategorii 200 – 499 obyvatel tedy vykazalo přebytek 76 % obcí. „Obce si vytvářejí finanční rezervu pro budoucí investiční projekty, či na případné nenadále výdaje, případně pro nenadálý výkyv v příjmech. na druhou stranu tyto peníze, které většinou leží na účtech v bankách, obcím mnoho nevynášejí.“ (Deník veřejné správy, © 2017)

Tabulka 29.: Skutečný rozpočet obce Šanov

Název položky (tis. Kč)	Období				
	2011	2012	2013	2014	2015
Příjmy	9 996	10 145	6 821	9 408	8 637
Výdaje	10 349	5 041	8 514	4 813	12 603
Saldo	-353	5 104	- 1 693	4 595	-3 966

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů: MF ČR, 2011 - 2015)

Tabulka 30.: Skutečný rozpočet – průměr obcí s 200 – 500 obyv. ve Zlínském kraji

Název položky (tis. Kč)	Období				
	2011	2012	2013	2014	2015
Příjmy	4 905	5 132	5 488	7 470	6 956
Výdaje	5 195	5 289	5 426	6 085	7 142
Saldo	-291	-156	62	1 385	-186

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů: MF ČR, 2011 - 2015)

Zajímavé je také pozorovat, jak se hodnoty v rámci rozpočtu mění, přepočteme-li toto na jednoho obyvatele. Z tohoto hlediska obec Šanov dosahuje kupříkladu nižších výdajů.

Tabulka 31.: Skutečný rozpočet obce Šanov v přepočtu na 1 obyvatele

Název položky (tis. Kč)	Období				
	2011	2012	2013	2014	2015
Příjmy	20,11	20,58	13,84	19,40	18,46
Výdaje	10,45	10,73	11,01	12,55	15,26
Saldo	-0,58	0,32	-0,13	2,86	-0,40

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů: MF ČR, 2011 - 2015)

Tabulka 32.: Skutečný rozpočet – průměr obcí s 200 – 500 obyv. ve Zlínském kraji v přepočtu na 1 obyvatele

Název položky (tis. Kč)/1 obyv.	Období				
	2011	2012	2013	2014	2015
Příjmy	13,69	14,37	15,44	20,99	19,39
Výdaje	14,39	14,67	15,14	17,62	20,52
Saldo	-0,69	-0,30	0,30	3,38	-1,13

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů: MF ČR, 2011 - 2015)

Z hlediska výsledku hospodaření je na tom obec, co se týče výnosů lépe než průměr vybraných obcí. Stejně jako u obce Šanov, tak i u vypočteného průměru ve všech letech přesahovaly výnosy náklady a bylo tak vždy dosaženo zlepšeného výsledku hospodaření. v roce 2014 a 2015 byl výsledek hospodaření u obce Šanov menší než uvedený průměr, a to vlivem vyšších vykazovaných nákladů.

Tabulka 33.: Výsledek hospodaření – obec Šanov

Název položky (tis. Kč)	Období				
	2011	2012	2013	2014	2015
Výnosy	5 361	5 801	6 639	7 260	7 945
Náklady	4 092	4 970	5 422	6 216	6 904
Výsledek hospodaření	1 269	831	1 217	1 044	1 041

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů: MF ČR, 2011 - 2015)

Tabulka 34.: Výsledek hospodaření – průměr obcí s 200 – 500 obyv. ve Zlínském okrese

Název položky (tis. Kč)	Období				
	2011	2012	2013	2014	2015
Výnosy	4 249	4 701	4 997	5 239	5 344
Náklady	3 482	4 161	4 194	4 051	4 229
Výsledek hospodaření	766	540	803	1 188	1 115

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů: MF ČR, 2011 - 2015)

Zajímavý pohled na situaci je opět získán přepočtením údajů na 1 obyvatele. U výsledku hospodaření vývoj v čase probíhá podobně jako u výše uvedených tabulek. Nicméně u výnosů již lze pozorovat, že až na rok 2015 tyto dosahují menších hodnot, než jsou uvedené průměrné hodnoty. Náklady v přepočtu na jednoho obyvatele jsou pak větší, než jsou ty průměrné pouze v letech 2014 a 2015.

Tabulka 35.: Výsledek hospodaření v přepočtu na 1 obyvatele – obec Šanov

Název položky (tis. Kč)/1 obyv.	Období				
	2011	2012	2013	2014	2015
Výnosy	10,79	11,77	13,47	14,97	16,98
Náklady	8,23	10,08	11,00	12,82	14,75
Výsledek hospodaření	2,55	1,69	2,47	2,15	2,22

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů: MF ČR, 2011 - 2015)

Tabulka 36.: Výsledek hospodaření v přepočtu na 1 obyvatele – průměr obcí s 200 – 500 obyv. ve Zlínském okrese

Název položky (tis. Kč)/1 obyv.	Období				
	2011	2012	2013	2014	2015
Výnosy	12,18	13,37	14,36	15,26	15,60
Náklady	10,06	11,87	12,16	11,94	12,65
Výsledek hospodaření	2,12	1,50	2,20	3,32	2,95

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů: MF ČR, 2011 - 2015)

6.4 Shrnutí výsledků finanční analýzy

Pro lepší přehlednost budou v rámci této kapitoly stručně shrnuty nejdůležitější poznatky a informace získané na základě nástrojů provedené finanční analýzy z hlediska hospodaření obce Šanov za období 2011 – 2015.

V první řadě byla provedena horizontální a vertikální analýza rozvahy, výkazu zisku a ztrát a také rozpočtu, čímž byl poodhalen vývoj jednotlivých položek v čase a také jejich procentní podíly. Byla zjištěna trvale rostoucí hodnota bilanční sumy aktiv, z hlediska majetkové struktury zapříčiněná zejména přírůstkem v rámci staveb, konkrétně pozemních komunikací. Stálá aktiva se na celkových aktivech podíleli více než 95 %, oběžná aktiva pak byla spíše zanedbatelnou položkou. Co se týče pasiv, převládající formu krytí majetku představoval ve všech letech vlastní kapitál, a to více než 90 %. Kontinuálně rostoucí položkou v rámci jmění účetní jednotky pak tvořily transfery na pořízení majetku. Veškeré potřeby by však neměly být kryty vlastními zdroji, tato situace pak není považována z finančního hlediska za efektivní. Dlouhodobé cizí zdroje jsou provázané převážně s úvěry, jež obec čerpá v souvislosti s investičními projekty. Krátkodobé cizí zdroje vykazují spíše rostoucí trend, podpořený stále se zvyšujícími hodnotami v oblasti dohadných účtů pasivních a závazků spojených se zaměstnanci. Krátkodobé cizí zdroje jsou obecně považovány za nejlevnější zdroj financování, obec má v rámci této položky stále jistou rezervu a může si tak dovolit do určité míry další financování touto formou. V kontextu hospodaření je důležité připomenout, že obec nevykonává žádnou vedlejší činnost. Náklady obce jsou tvořeny obzvláště náklady z činnosti. Největší a neustále rostoucí objem ve spojitosti s náklady z činnosti lze od roku 2012 vidět v kontextu s odpisy, tyto ihned vzápětí následují mzdové náklady. 60 – 70 % veškerých výnosů obec získává hlavně prostřednictvím sdílených daní (DPH, daň z příjmu fyzických a právnických osob). Přestože pro obec není primární produkce zisku, záměrem je spíše pomocí dosažených výnosů pokrýt náklady tak, aby nebyla vykazována ztráta, dosahovala obec ve sledovaném období trvale zlepšeného výsledku hospodaření. Věčně záporné hodnoty, jež se pak stále více prohlubují, se objevují pouze u výsledku hospodaření z činnosti. V roce 2013 byl novelou zvýšen podíl obcí na sdílených daních, ty pak spolu s daní z nemovitosti a poplatky tvoří daňové příjmy, jež jsou největším příjmem obce. V roce 2011 a 2012 se pak objevují mimořádné příjmy spojené s dotacemi zejména investičního charakteru. Trend převládajících dotací se objevuje nejen u sledované obce, ale také u všech ostatních obcí v České republice. V roce 2015 tvořili u obcí s počtem obyvatel 200 – 499 investiční dotace celých 77 % z veškerých dotačních prostředků. Plynule rostoucí

povahu mají běžné výdaje, naopak u kapitálových výdajů je možné pozorovat spíše nesouměrný vývoj, tyto jsou spojeny hlavně s dlouhodobým majetkem, kupříkladu v roce 2011 se jednalo o projekt na výstavbu víceúčelové komunikace. Enormní nárůst celkových výdajů se objevil v roce 2015, v rámci sledované velikostní skupiny obcí České republiky se však zvýšení celkových výdajů objevilo také. V letech 2012 a 2014 byl rozpočet obce přebytkový, v ostatních obdobích byl vykazován schodek rozpočtu, v roce 2015 schodku dosahovalo celkem 23 % obcí s počtem obyvatel 200 – 499.

Co se týče poměrových ukazatelů, byly v první řadě analyzovány ukazatele rentability, přestože tyto vzhledem k předpokládané absenci zisku nemají u municipálních jednotek zásadní význam. Rentabilita aktiv i rentabilita vlastního kapitálu odhalily, že efektivnost využití aktiv, respektive vlastního kapitálu při generaci zisku má spíše klesající charakter a jedná se o tak o jedno ze slabých míst. Cílem obce ale není tvorba zisku, a proto je v rámci rentability důležitou skutečností, že se neobjevily ztrátové hodnoty. Na druhou stranu, i když ve veřejném sektoru není dosažení zisku to nejpodstatnější, měla by být snaha spravovat kapitál co nejefektivněji. Stejný vývojový trend byl zjištěn u všech ukazatelů likvidity. Kritické úrovně dle MF ČR dosáhly v letech 2011 a 2015 ukazatele běžné likvidity, obec nedosahovala ani u ostatních ukazatelů hodnot doporučených odbornou literaturou a upřednostněno tak muselo být financování závazků z dlouhodobých zdrojů. Samotná ztráta likvidity však z dlouhodobého hlediska nemusí znamenat nijak závažný problém, je však podstatné tuto situaci řešit, aby nevyústila ve ztrátu důvěry věřitelů a případné problémy se ziskem úvěrů a půjček, eventuálně růst úrokových sazeb, což by vedlo ke zvýšení nákladů. V roce 2014 byla naopak doporučená hranice překročena, což z pozice věřitelů znamená menší riziko vzniku platební neschopnosti, ale pro obec vzhledem k dražšímu financování snížení výnosnosti. Úroveň zjištěných hodnot svědčí o nepřilíš efektivním využití finančních prostředků, zejména při vyšších hodnotách jako bylo v roce 2014 je například možné zvážit u volných prostředků případnou investici. V souvislosti s porovnáním obcí s počtem obyvatel 200 – 500 v okrese Zlín, bylo zjištěno, že klesá počet obcí spadajících do rizikové kategorie, průměrné hodnoty ukazatele běžné likvidity naopak dosahují hodnot nacházejících se vysoce nad těmi doporučovanými, i nad hodnotami, jež vykazuje obec Šanov. Z pohledu MF ČR se neobjevily kritické hodnoty z hlediska zadluženosti u vypočteného průměru u vybraných obcí Zlínského okresu, ani u obce Šanov, přestože hodnoty u této obce přesahovaly většinou ty zjištěné průměrné hodnoty. Celkově se obcím v posledních letech daří snižovat svůj dluh, což bylo možné pozorovat u obce Šanov mezi lety 2011 a 2014 také, nicméně se tato situace v roce

2015 obci udržet nepodařila. Většina aktiv obce Šanov byla kryta vlastními zdroji, což vyústilo v nízkou hodnotu míry zadlužení. Je však na místě pamatovat, že i když je vlastní kapitál nejméně riziková forma krytí majetku, je také nejdražší. Větší cena dlouhodobých zdrojů je dána větší mírou rizika objevující se na straně věřitelů. Pozitivní výsledky se objevily u ukazatele úrokového krytí, u něhož vyšší úroveň hodnot značí menší problémy se splácením a bezpečnější případné zvyšování zadluženosti. Velká míra zadlužení ale není z pozice municipalit žádoucí, vysoká zadluženost může vyústit i snížením likvidity, primárním cílem je tedy stanovit optimální poměr mezi vlastními a cizími zdroji. V podstatě lze říci, že se obci daří dodržovat zlaté pravidlo financování, kdy dlouhodobý majetek by měl být kryt dlouhodobými zdroji. Toto je z pohledu dlouhodobé finanční stability pozitivní. Z hlediska financování obec tíhne ke konzervativnějšímu přístupu, upřednostňuje finanční stabilitu před výnosem, což u obcí nelze považovat za negativní trend. Obrat kapitálu vykazoval nízké hodnoty. Úroveň těchto hodnot však narůstá, a to je žádoucím stavem. Příznivějších výsledků je možné docílit například pronájemem či prodejem majetku, který není v daném čase užíván. Vyšší obratovost aktiv by vyústila k jejich efektivnějšímu využití, což by mohlo vést i ke zvýšení rentability. Důležité je, že doba obratu pohledávek je menší než doba obratu závazků, opačný stav by značil delší inkasní dobu u pohledávek, a to by znamenalo větší potřebu úvěrů a s tím spojené rostoucí náklady, také by toto mohlo ovlivnit likviditu obce. V souvislosti s pokrytím nákladů dosaženými výnosy se obec ukázala jako soběstačná. Nesouměrný vývoj se objevil u autarkie příjmově výdajové. Pouze v letech 2012 a 2014 se ukazatel pohyboval v žádaných hodnotách, v těchto letech byla obec schopná vytvořit jistou rezervu pro eventuální budoucí financování, a případně dočasně využít volných finančních prostředků za účelem jejich potenciálního zhodnocení.

7 NÁVRHY A OPATŘENÍ VEDOUcí KE ZLEPŠENí HOSPODAŘENí

Tímto se dostáváme ke stěžejní části diplomové práce, kde je mým úkolem předložit obci návrhy, jež povedou ke zlepšení hospodářské situace. V předcházejících kapitolách práce byla provedena finanční analýza, jejíž výsledky se staly základem pro tuto návrhovou část. Dále jsem využila informace týkající se aktuálních potřeb či problémů sledované obce, ať už tyto vyplynuly v rámci socioekonomické charakteristiky obce či z mých vlastních zkušeností a poznatků z pozice občana. Kromě zmíněné finanční analýzy byla pro přehlednost vytvořena také zjednodušená SWOT analýza vztahující se k finanční situaci obce. Analýzou dosavadního hospodaření bylo zjištěno, že obec si více méně v otázce hospodaření obcí České republiky vede poměrně dobře. Byly však poodhaleny jisté nedostatky, jež evokují prostor pro zlepšení v oblasti hospodaření. V této části tedy budou podány obecné návrhy, jejichž zavedení by ve svém důsledku mělo obci pomoci hospodaření zlepšit. Stěžejním návrhem práce je pak návrh zavedení konceptu KPI, jež je představen v navazující podkapitole. Je důležité podotknout, že účelem navrhovaných opatření není okamžité nastolení změny, která by dokázala ihned evokovat zlepšení hospodaření, ale cílem je navržení takových možností, jež povedou k dlouhodobě trvajícím zlepšením.

Přestože se výsledek hospodaření obce ve většině období pohyboval v kladných hodnotách, trvale záporného výsledku je dosahováno v souvislosti s výsledkem hospodaření z činnosti, kde náklady z činnosti převyšují výnosy z činnosti.

Snížení nákladů. Bez většiny současně vykazovaných nákladových položek by obec samozřejmě nemohla vykonávat svou činnost, je však možné přijmout jistá opatření, které zajistí snížení alespoň malé části nákladů obce. Snížení běžně vykazovaných nákladů z činnosti ve svém důsledku povede také ke snížení rozpočtovaných výdajů spojených s touto položkou. Jedním z návrhů podaných obci, je pokusit se snížit náklady na veřejné osvětlení, přestože nejsou zdaleka ty nejvyšší, ale určitě stojí za zmínku. Ve sledovaném období činily náklady na veřejné osvětlení tyto sumy: 2011 – 103 335 Kč, 2012 – 79 086 Kč, 2013 – 54 492 Kč, 2014 – 77 817 Kč, 2015 – 87 837 Kč. V obci jsou pořád využívány staré neúsporné lampy. Je třeba vzít v úvahu, že při stále rostoucích cenách energií se budou přímo úměrně zvyšovat i náklady spojené s touto položkou. Existují dvě možnosti, kterými lze dosáhnout úspory:

1. Jednou z možností je zvážit zavedení nových světelných zdrojů. Při pořízení by byl samozřejmě kladen důraz na výrazně menší energetickou náročnost těchto zdrojů. Tato varianta je spojena s většími prvotními výdaji, ale z dlouhodobého hlediska by tato možnost mohla obci přinést přiměřené úspory. Nevýhodou je také větší administrativní náročnost a samozřejmě je tento návrh složitější i z hlediska technické proveditelnosti. Finanční náročnost je možné také snížit, a to tak, že výměna bude provedena u jednotlivých lamp postupně.
2. Cestou k úspoře může být také pouhé omezení energetických nákladů na osvětlení. Není nutné, aby lampy svítily po celou noc. Je možné je v určitých nočních/ranních hodinách vypínat, například mezi půlnocí a čtvrtou hodinou ranní. V souvislosti s tímto návrhem se může objevit nesouhlas ze strany občanů. V tomto případě může obec promyslet, že by ponechala rozsvícenou například pouze každou druhou lampu.

Všechny možnosti je nutné zvážit a samozřejmě prokonzultovat se specializovanou společností, která lépe nastíní možnosti a případě zájmu samotné zavedení změn provede.

Zvýšení výnosů. V případě potřeby může obec zvážit na druhou stranu možnosti zvyšující výnosy, související třeba s aktivy obce. Co se týče prodeje pozemků, myslím, že pokud se jedná o pozemky vhodné k výstavbě je na místě jejich prodej zvážit. Pozemek může být nabídnut například mladým rodinám, které hledají místo, kde se usadit. Vzhledem k neustálému úbytku obyvatelstva a stárnutí populace, je přilákání nových obyvatelů velmi kýžené. V souvislosti se snahou o přilákání nových osadníků je také vhodné zamyslet se nad případnou rekonstrukcí některých z objektů a přestavit tyto například jako byty pro mladé páry. Tímto se dostáváme k možnosti prodeje či pronájmu majetku. Z dlouhodobého hlediska je totiž velmi vhodné, aby byl veškerý majetek obce adekvátním způsobem užíván a přispíval tak k vytváření výnosů. Jednou z variant je přistoupit k prodeji majetku, to však nemusí být z dlouhodobého hlediska příliš efektivní. Tuto variantu bych doporučila zvážit pouze v případě, kdy bude nutné vyřešit potenciální rozpočtový deficit a tako možnost se bude jevit jako nejlepší. Jako vhodnější eventualita je možnost pronájmu, je třeba zvážit jaké prostory by bylo možné k pronájmu nabídnout a vhodným způsobem tuto nabídku propagovat.

V případě, že by obec musela řešit přijetí opatření na zvýšení výnosů, nabízí se varianta navyšující místní poplatky a koeficienty. Tato varianta se u obyvatel jistě nesetká s přílišným pochopením. Pokud by však došlo k situacím, kdy by bylo nutné k tomuto kroku přistoupit,

měly by být prostředky použity pro další rozvoj obce. Důležité je v tomto případě myslet na správnou propagaci myšlenky mezi obyvateli, takovým způsobem, aby nikdo nepochyboval o správném účelů tohoto opatření.

Financování. Pro obec je samozřejmě nejlepší variantou financování prostřednictvím vlastních zdrojů, jelikož tak nenastane riziko velkého zadlužení. Obec Šanov se však zatím této skutečnosti nemusí obávat, hodnoty celkové zadluženosti se jeví jako velmi nízké a má tak rezervu v oblasti financování z cizích zdrojů. Jestliže tedy obec nebude mít k financování dostatečné vlastní zdroje, má pořád uspokojivý prostor pro mírné zadlužení. Je však třeba pohlídat, aby celková zadluženost nepřekročila 25 %. Cizí zdroje financování jsou obecně považovány za levnější zdroj financování, zvláště pak krátkodobé cizí zdroje. Avšak v případě, že se obec rozhodne k přijetí úvěru přistoupit ať už z jakéhokoliv důvodu, měla by přijímaný úvěr velmi dobře zvážit, zejména z hlediska výše splátek. Aby nedošlo k situaci, kdy se obec zadluží s příliš vysokými splátkami a nezbydou jí zdroje na investice rozvíjející území a kvalitu života, aby přijaté zdroje nebyly ve finále nadměrně dražší než ty vlastní. V každé obci je neustálá potřeba inovací a rozvoje, s touto možností financování není nutné, aby se obec spoléhala jenom na případné dotace, kdy je proces jejich získání mnohdy velmi časově i administrativně náročný, a ne vždy se podaří dotaci získat. Právě v tomto případě je na místě doporučit zvážení cizích zdrojů.

Monitoring hospodaření. Neustálý monitoring a hodnocení hospodaření je u obcí samozřejmě prováděno ze strany státu. Tento monitoring však nedokáže odhalit všechny nedostatky. Obci bych proto doporučila častější provádění různých druhů analýz a monitorování v oblasti hospodářského vývoje z vlastní iniciativy. Oslovení profesionálních společností nebo auditorů zaměřujících se na tyto činnosti se může jevit jako zbytečná finanční zátěž, nicméně se jedná jen o minimální výdaje, ve srovnání s výší úspor, které takovéto analýzy mohou obci pomoci z dlouhodobého hlediska ušetřit. V dnešní době se v oblasti veřejné správy trend zavádění moderních metod hodnocení začíná teprve objevovat a obce se s těmito možnostmi musí nejprve naučit pracovat. Jedním z návrhů moderních metod hodnocení je uveden v následující části práce.

7.1 Návrh zavedení konceptu KPI

V posledních letech, zejména v souvislosti s probíhajícími reformami, se v oblasti veřejného sektoru objevuje snaha o modernizaci veřejné správy, což ve svém důsledku postupně zvyšuje požadavky na přijetí moderních metod hodnocení. Většina z těchto metod je do veřejného sektoru přejímána ze sektoru soukromého, pro zaměstnance veřejné správy je proto zejména v začátcích velmi složité metody náležitě aplikovat a pracovat s nimi správnou cestou. Ve větší míře se však jedná o metody, které jsou ve své oblasti vysoce efektivní a přinášejí výsledky. Právě proto jsem jako primární a zásadní návrh vedoucí k dlouhodobému zlepšování hospodaření a vlastně i řízení výkonnosti v obci zvolila možnost zavedení konceptu KPI, tedy souboru klíčových ukazatelů výkonnosti. Primárním cílem této práce je provést návrhy na zlepšení hospodaření právě v návaznosti na provedenou finanční analýzu. Z tohoto důvodu bude koncept KPI směřován hlavně na finanční problematiku. Samozřejmě se nejedná jen o oblast financí, na kterou je možné KPI konstruovat a v návaznosti na jeho zavedení se zlepšit. Dále se může jednat o oblast procesů, vzdělávání zaměstnanců nebo o oblast komunikace a kontaktu s občany atd. KPI lze aplikovat a využít i v ostatních směrech, kde je snaha dosáhnout zlepšení, lze se zaměřit na rozvoj z hlediska činností celé organizace nebo jen její části, nebo navrhnout koncept KPI, který bude spojený s konkrétním projektem v obci. Obec tedy může sledované ukazatele měnit v závislosti dle aktuálních požadavků a potřeb vyhodnocování výkonnosti, dle aktuálně sledovaného poslání a cílů organizace a rozhodně se nemusí jednat jen o oblast finanční a hospodářskou. Použití tohoto nástroje samozřejmě nepovede k okamžitému zlepšení, jeho zavedením ani nebudou samotné problémy přímo vyřešeny. S jeho pomocí však obec dokáže ve sledované oblasti odhalit nedostatky téměř okamžitě a může začít bez prodlení jednat o jejich nápravě a zároveň využít naskytnutých příležitostí. Ve svém důsledku by pak navržený koncept měl zabezpečit dlouhodobou stabilizaci v oblasti hospodářské situace a také zavést prevenci a ochranu před finančními riziky.

Před tím, než bude přistoupeno k jednotlivým krokům postupu směřujícího k vytvoření návrhu klíčových ukazatelů výkonnosti, je třeba zdůraznit důležitost přípravné fáze. Nejprve je třeba zhodnotit aktuální situaci, zjistit nedostatky, jež je třeba utlumit, a odhalit prostor pro zlepšení. Za tímto účelem byla provedena finanční analýza a následně pro větší přehlednost i zjednodušená SWOT analýza finanční situace v obci, ta je uvedena jako jedna z příloh této diplomové práce.

7.1.1 Postup vytvoření návrhu KPI

Základem postupu směřujícího k vytvoření soustavy vhodných klíčových ukazatelů výkonnosti je sestavení hodnotového stromu. Příklad hodnotového stromu, jež souvisí s návrhem podaným prostřednictvím této diplomové práce je součástí příloh.

Prvním krokem pro vytvoření konceptu klíčových ukazatelů je poznat, čeho obec ve vybrané oblasti plánuje docílit. Poslání definující veřejnou správu v České republice shrnuje velmi zjednodušeně obecně známá definice říkající, že účelem její existence je správa věcí veřejných ve veřejném zájmu. Obec Šanov reprezentuje výkon samosprávy nad svěřeným územím. Obecní úřad je odpovědný nejen starostovi a zastupitelstvu obce, ale zejména jejím občanům. V souladu s principem 3E se tak obec snaží být organizací, jež vykonává účelnou, efektivní a hospodárnou správu nad svěřeným územím a zároveň usiluje o zvyšování kvality života v obci a spokojenost občanů. Za účelem udržitelného územního rozvoje si obec v roce 2009 nechala vypracovat návrh Územního plánu rozvoje. V tomto plánu je, jako jedna z koncepcí, navrženo zabezpečení udržitelného rozvoje v území, čímž je myšlen vyrovnaný vztah kladoucí důraz jednak na životní prostředí, dále pak na sociální podmínky a v neposlední řadě také požadavek na rozvoj obce v hospodářské oblasti. Za účelem zkonstruování klíčových ukazatelů výkonnosti ve finanční oblasti byl z koncepce plánu územního rozvoje obce pro účely této práce odvozen primární cíl:

- Udržitelný rozvoj se zaměřením na oblast stabilní hospodářské situace.

Primárních cílů lze zvolit i více, nicméně tato práce se zaměřuje pouze na ten výše uvedený. V souladu s posláním a primárním cílem je možné přistoupit ke stanovení strategických cílů. Strategické cíle lze vnímat jako dílčí cíle, které pomáhají k dosažení vyšších cílů. Strategické cíle je možné stanovit například podle čtyř dimenzí na základě metody balanced-scorecard. V rámci zaměření této práce byly zvoleny tři strategické cíle směřující k dosažení stabilní hospodářské situace:

- Finančně zdravá obec.
- Výdaje/náklady pod kontrolou.
- Hospodářsky soběstačná obec.

Následně je možné k jednotlivým strategickým cílům přiřadit faktory tvorby hodnoty, tedy faktory, u nichž lze prostřednictvím měřitelných ukazatelů, výkonnostních ukazatelů, jednoznačně určit, zda jich bylo dosaženo či nikoliv. Jako příklad lze uvést strategický cíl finančně

zdravá obec, kde byly pro představu zvoleny faktory tvorby hodnoty nízká zadluženost a likvidita nacházející se v doporučených hodnotách. Všechny další faktory tvorby hodnoty jsou zachyceny v rámci hodnotového stromu, jež je součástí příloh. Zda bylo dosaženo jednotlivých faktorů tvorby hodnot je možné zjistit poměrně jednoduše, a to prostřednictvím výpočtu jednotlivých výkonnostních ukazatelů. Těchto ukazatelů je k dispozici celá řada, ať už se jedná o ukazatele, které byly představeny z hlediska provedené finanční analýzy, další ukazatele, které jsou odbornou literaturou doporučovány, nebo se může jednat o ukazatele, které si obec za účelem monitoringu zvolené oblasti sama zkonstruuje, pokud tedy budou mít jistou vypovídací schopnost. Výkonnostních ukazatelů může být tedy celá řada. Právě z těchto ukazatelů jsou pak vybrány ty klíčové, které by měla obec v pravidelných intervalech sledovat, denně, týdně, u některých ukazatelů stačí i měsíční období. V rámci zvolených a sledovaných cílů bylo vybráno celkem deset ukazatelů, které se z hlediska této práce jeví pro obec jako klíčové.

7.1.2 Doporučené klíčové ukazatele výkonnosti

Vzhledem k aktuální hospodářské situaci v obci, jež byla zjištěna na základě provedené finanční analýzy a zjednodušené SWOT analýzy, a dále také na základě cílů, které by se obec měla z dlouhodobého hlediska snažit naplnit, byly vybrány ukazatele, jež by obec měla pravidelně hodnotit a sledovat. Tyto ukazatele se jeví jako klíčové z hlediska prevence finančních rizik, v případě pravidelného monitorování mohou přispívat k okamžitému odhalení nedostatků a upozorní tak na okamžitou potřebu sjednání nápravy, což ve svém důsledku povede k dlouhodobé stabilizaci v oblasti hospodaření obce. Přehledná tabulka obsahující veškeré navržené ukazatele, včetně konstrukce výpočtu a doporučených hodnot je součástí příloh práce. Za jednotlivé ukazatele byly také uvedeny hodnoty vypočtené za sledované období 2011 – 2015. Veškeré ukazatele již byly blíže představeny v teoretické části této práce, buďto v rámci metod finanční analýzy nebo následně v kapitole doporučených klíčových ukazatelů výkonnosti.

1. Běžná likvidita.

Jako první z řady ukazatelů byl za účelem pravidelného monitorování vybrán ukazatel běžné likvidity, který se podílí na objasnění finančního zdraví obce. Tento ukazatel je důležitý i z pozice Ministerstva financí ČR. Jak již bylo uvedeno, obec pomocí ukazatele zjišťuje svoji schopnost uspokojovat věřitele v případě proměny svých oběžných aktiv ve finanční zdroje. Doporučená hodnota: 1, 5 – 2,5.

2. Celková zadluženost.

Z hlediska zadlužení je na tom obec Šanov velmi dobře, nízká hodnota zadlužení je u obcí vyžadována. Přesto je třeba tento ukazatele nepodcenit a přistoupit k pravidelnému monitoringu. I tento ukazatel je monitorován Ministerstvem financí a obci pomůže přiblížit, jak je zdravá z finančního hlediska. Doporučená hodnota: méně jak 25 %.

3. Autarkie výnosově – nákladová.

Ukazatele autarkie se jeví jako velmi vhodné pro hodnocení finanční situace obce. Jak bylo zjištěno, z hlediska pokrytí nákladů z dosažených výnosů je obec soběstačná. Nebylo by však vhodné toto zanedbat, a proto byl jako klíčový doporučen i tento ukazatel. Doporučený hodnota: více než 100 %.

4. Autarkie příjmově – výdajová.

Soběstačnost obce z hlediska příjmově výdajového přibližuje právě tento ukazatel. Jak bylo zjištěno, výsledky ukazatele u sledované obce jsou spíše kolísající, v časových řadách nejsou ustálené. Rozpočtové saldo v některých letech dokonce dosahovalo záporných hodnot. Průběžné sledování tohoto ukazatel přispěje k možnosti zjištění nedostatků v této oblasti, může být nápomocný také v rámci sestavování rozpočtových výhledů pro následující období. Doporučená hodnota: více než 100 %.

5. Provozní saldo.

Provozní saldo sleduje rozdíl mezi běžnými příjmy a běžnými výdaji, v podstatě tedy zahrnuje pouze vlastní finanční prostředky obce. V případě dosažení kladných hodnot obec vykazuje přebytek prostředků, který může být využit pro tvorbu rezerv nebo úspor. Je také důležitý v otázce poskytování bankovních úvěrů. Pro obec je tedy účelné tento ukazatel monitorovat a pravidelně hodnotit. Doporučená hodnota: více než 0 Kč.

6. Provozní nákladovost.

Tento ukazatel zavedlo Ministerstvo financí pro sledování hospodaření organizačních složek státu, jako jeden z jím stanovených KPI. Zabývá se specifickou částí provozních nákladů a vyjadřuje jaké množství těchto nákladů připadá na jednoho pracovníka. Jako měrnou jednotku zavádí Ministerstvo financí mil. Kč, pro podmínky malých obcí však byla jako vhodnější zvolena jednotka tis. Kč. Doporučená hodnota: co nejméně.

7. Majetková provozní nákladovost.

Pomocí ukazatele může obec sledovat, jaké množství provozních nákladů spojených s opravami a údržbou vynakládá na vybrané položky rozvahy, konkrétně se jedná o stavby, soubory movitých věcí a software. Ministerstvo financí doporučuje počítat v brutto hodnotách, nicméně pro tento výpočet se jeví jako příznivější vzít v potaz netto hodnoty, jež zachycují i náklady spojené s opotřebením majetku. Doporučená hodnota: co nejméně.

8. Majetková energetická nákladovost.

Tento ukazatel se také vztahuje k vybraným položkám rozvahy – tentokrát se jedná o stavby a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek. Vyjadřuje, jak se v souvislosti s těmito položkami projevuje nákladová položka – spotřeba energie. Obec tak může sledovat, jakým tempem se energetická nákladovost zvyšuje a v případě zjištění negativních výsledků, může co nejrychleji zvažovat možnosti zlepšení. Doporučená hodnota: co nejméně.

9. Investiční aktivita.

Zajímavé výsledky je možné vyhodnotit pomocí ukazatele investiční aktivity. Ta vyjadřuje, jestli obec v závislosti na výdajích vykazovaných v rámci rozpočtu dostatečně investuje a jaká část výdajů je vynaložena za účelem zajištění běžného obecního provozu. Doporučená hodnota: více jak 20 %.

10. Udržitelná reprodukce majetku.

Ukazatel udržitelné hodnoty reprodukce majetku je posledním z doporučených klíčových ukazatelů. Ukazatel poměruje kapitálové výdaje a odpisy. Pokud je hodnota odpisů nižší než kapitálové výdaje, ukazuje to na prosperující ekonomickou situaci – obec investuje v rámci údržby či reprodukce více než je nutné. Doporučená hodnota: více než 1.

Tyto ukazatele byly obci navrženy za účelem jejich pravidelného hodnocení a monitorování jejich vývoje. Je možné srovnávat vývoj ukazatelů nejen v časových řadách, ale na základech metody benchmarkingu výsledky srovnávat s jinými obcemi.

Zavedení odpovídajícího konceptu se může jevit jako velmi náročné zejména na čas odpovědných zaměstnanců, kteří již tak mají množství práce. Pro ulehčení může být vytvořen jednoduchý program, kteří práci s výpočty a hodnocením ulehčí.

Jak již bylo zmíněno, navržený koncept je možné dále prohloubit, sledované ukazatele měnit dle aktuálních potřeb a cílů. Za účelem vypracování dalších konceptů obec může zvážit objednávku zhotovení projektu profesionální společností. Což může být náročné z hlediska finančního, i přes případnou žádost o dotace. V takovém případě bych obci navrhla oslovit okolní obce, které jsou na tom z hlediska hospodaření podobně jako obec Šanov, pro které je účelné sledovat totožné ukazatel výkonnosti, a může tak pro ně být vypracován podobný koncept. Výhodou společného konceptu pak bude i možnost velmi jednoduchého a rychlého srovnání jednotlivých výsledků, v případě nežádoucích výsledků můžou obce okamžitě diskutovat mezi sebou, jak přistupovat k řešení jednotlivých problémů, mohou si být navzájem rádci. Variantou je také s touto žádostí oslovit univerzity či přímo studenty, kteří se této otázce mohou věnovat jako dlouhodobému projektu v rámci studijního zaměření, ukazatele pak mohou i sami přímo vyhodnocovat a obci navrhnout možnosti vedoucí ke zlepšení.

V závěru bych snad jen zdůraznila, že už jen soubor stanovených cílů, kterých by obec v určitém horizontu měla dosáhnout, je sám o sobě nástrojem, jež může dopomoci ke zlepšení hospodaření. Jak již bylo několikrát uvedeno, navržené KPI pak mohou pomoci nejen při řízení výkonnosti, ale mohou být i nástrojem prevence a snad i motivací pro budoucí zlepšení.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zaměřovala na problematiku hospodaření obcí, konkrétně byla cílena na oblast hospodaření v obci Šanov. Vedlejším cílem práce bylo v první řadě zanalyzovat a zhodnotit hospodaření zvolené obce v letech 2011 – 2015 a to prostřednictvím nástrojů a metod finanční analýzy. Hlavním cílem práce následně bylo na základě zjištěných výsledků a informací, z finanční analýzy vyplývajících, navrhnout obci možnosti, jež jí dopomohou k dosažení lepších hospodářských výsledků.

K tomu, aby mohlo být stanoveného cíle dosaženo, bylo potřeba napřed prostudovat odbornou literaturu, až poté bylo možné aplikovat teoretické znalosti i v části praktické. Výchoziskem pro úspěšné zpracování se tedy stala teoretická část, v níž byly na základě literární rešerše přiblíženy základní pojmy, definice a výpočty. Nejprve byla uvedena oblast hospodaření obcí z obecného hlediska a byla vymezena základní specifika s touto problematikou spojená. Následně byla představena finanční analýza a některé z jejích metod a nástrojů, v souvislosti s tímto byly vyzdvihnuty ukazatele vhodné pro výpočet u obcí a byly nastíněny možnosti srovnání dosažených výsledků. Poslední teoretická kapitola přiblížila opatření přispívající ke zlepšení hospodaření obcí.

Praktická část se na svém počátku věnovala analýze a hodnocení hospodaření obce Šanov za období 2011 – 2015, konkrétně prostřednictvím finanční analýzy. Výsledky byly poté shrnuty pro větší přehlednost v samostatné kapitole. Na základě výsledků finanční analýzy byly na jednu stranu zjištěny jisté nedostatky, které však z jiného úhlu pohledu představují pro obec prostor pro zlepšení. Pro lepší přehlednost byla také zpracována SWOT analýza zaměřená na finanční situaci obce. Za účelem zlepšení z dlouhodobého hlediska byla v projektové části obci nejprve navržena obecná opatření. Stěžejním návrhem této práce se stal podnět zavedení konceptu klíčových ukazatelů výkonnosti. Obci bylo prostřednictvím tohoto konceptu navrženo celkem deset ukazatelů, které by při pravidelném hodnocení a monitorování jejich vývoje měly vyústit ve zlepšení hospodářské situace obce.

Cíle, jenž byl za účelem vypracování této práce stanoven, bylo dle mého názoru dosaženo. Na základě provedené finanční analýzy byla obci navržena možnost, jež by jí z dlouhodobého hlediska měla dopomoci ke zdokonalení v oblasti hospodaření. V sektoru veřejné správy je vyvíjen stále větší tlak na její modernizaci, což ve svém důsledku vede k nutnosti postupně přijímat a zavádět nové a moderní metody hodnocení, a to nejen v oblasti hospodaření. I v České republice už se objevují počáteční snahy o zavádění některých z těchto

metod v oblasti veřejné správy. Je jen otázkou času, než se některé z nich dostanou i na úroveň malých obcí. Právě v návaznosti na snahu zavádět nové metody hodnocení ve veřejné správě, a zejména také proto, že se jedná o velmi efektivní metody, jsem se rozhodla za účelem dlouhodobého zlepšení hospodaření obcí navrhnout právě zavedení konceptu klíčových ukazatelů výkonnosti. Věřím, že obec zavedení navrženého konceptu zváží a že jí bude přínosem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ŠURÁŇOVÁ, Pavla, 2014. *Finanční analýza obce Šanov*. Zlín.
- [2] ACCENTURE, 2013. *Metodika procesního modelování agend veřejné správy: Dílčí výstup v rámci projektu Procesní modelování agend veřejné správy (PMA)*. Praha. 229 s.
- [3] BOSE, D. Chandra, 2010. *Fundamentals of financial management*. Second edition. New Delhi: PHI Learning. ISBN 978-812-0340-749.
- [4] BLAŽEK, Jiří, Alena KERLINOVÁ a Eva TOMÁŠKOVÁ, 2016. *Ekonomika veřejné správy*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-8040-9.
- [5] ČESKO, 2009. Vyhláška č. 410 ze dne 11. listopadu 2009, kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro některé vybrané účetní jednotky. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 133, s. 6854-6930. ISSN 1211 – 1244. Dostupný také z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=69690&full-text=vyhl%7EC3%7EA1%7EC5%7EA1ka%7E20410&nr=&part=&name=&rpp=15#local-content>
- [6] ČSÚ, 2017. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>
- [7] Deník veřejné správy, ©2017. *Deník veřejné správy* [online]. [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/>
- [8] HORNGREN, Charles T., Walter T. HARRISON a M. Suzanne OLIVER, ©2012. *Financial & managerial accounting*. 3rd ed. Boston: Pearson Prentice Hall, xi, 1190, [72] s. ISBN 978-0-13-278282-1.
- [9] HRABĚ, Pavel, 2013. Koncepte řízení výkonnosti a zodpovědnosti pomocí KPI v české veřejné správě. *Systémová integrace*. **20**(1), 19 s. ISSN 1804-2716. Dostupný také z: <http://www.cssi.cz/cssi/koncepce-rizeni-vykonnosti-zodpovednosti-pomoci-kpi-v%20ceske-verejne-sprave>

- [10] KERLINOVÁ, Alena a Eva TOMÁŠKOVÁ, 2014. *Management veřejné správy*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6918-3.
- [11] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [12] KRAFTOVÁ, Ivana, 2002. *Finanční analýza municipální firmy*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, xii, 206 s. ISBN 8071797782.
- [13] MÁČE, Miroslav, 2013. *Účetnictví a finanční řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 551 s. ISBN 978-80-247-4574-9.
- [14] MF ČR, 2011- 2015. *Monitor: Informační portál Ministerstva financí* [online]. [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2013/>
- [15] Ministerstvo financí ČR, © 2005-2013, *Ministerstvo financí České republiky*. [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/>
- [16] NAHODIL, František, 2014. *Veřejná správa a financování veřejného sektoru*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-536-4.
- [17] NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [18] OBEC ŠANOV, 2011 – 2015. *Účetní výkazy obce Šanov 2011 – 2015*.
- [19] OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ. 2011. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, xiv, 178 s. ISBN 978-80-7400-342-4.
- [20] PAVLAS, Miroslav, 2015. Ukazatele finanční stability města. *Regionální rozvoj mezi teorií a praxí* [online]. **2015**(1), 15 [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <http://www.regionálnírozvoj.eu/201501/ukazatele-financni-stability-mesta>
- [21] PETERSON DRAKE, Pamela a Frank J FABOZZI. 2012. *Analysis of financial statements*. Third edition. 332 pages. ISBN 978-111-8331-91.
- [22] PROVAZNÍKOVÁ, Romana, 2009. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 2., aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-2789-9.

- [23] Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, ©2012-2016. *RIS: Regionální informační servis* [online]. [cit. 2017-01-17]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/vyhledavace/obce/detail?Zuj=585807>
- [24] RŮČKOVÁ, Petra. 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [25] RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. 1. vyd. Praha, 290 s. Finanční řízení (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.
- [26] SCHOLLEOVÁ, Hana, 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 268 s. ISBN 978-80-247-4004-1.
- [37] SLAVÍK, Jakub, 2013. *Finanční průvodce nefinančního manažera: jak se rychle zorientovat v podnikových a projektových financích*. 1. vyd. Praha: Grada, 175 s. ISBN 978-80-247-4593-0.
- [28] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [29] Šanov, 2017. *Obec Šanov: Oficiální internetové stránky obce* [online]. [cit. 2017-04-16].
- [30] ŠPAČEK, David, 2016. *Public management: v teorii a praxi*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-621-0.
- [31] VODÁKOVÁ, Jana, 2013. *Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7478-324-1.
- [32] VOCHOZKA, Marek, 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktiva (celkem).
CZ	Cizí zdroje.
ČR	Česká republika.
DFM	Dlouhodobý finanční majetek.
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek.
DM	Dlouhodobý majetek.
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
EAT	Zisk po zdanění.
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním.
KAU	Klíčové analytické ukazatele.
Kč	Korun českých.
KFM	Krátkodobý finanční majetek.
KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti.
N	Náklady (celkem).
OA	Oběžná aktiva.
P	Pasiva (celkem).
ROA	Rentabilita celkových aktiv.
ROCE	Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu.
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu.
SÚ	Syntetický účet.
V	Výnosy (celkem).
VH	Výsledek hospodaření.
VK	Vlastní kapitál.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1.: Majetková struktura obce Šanov	48
Tabulka 2.: Vertikální analýza majetkové struktury obce Šanov	49
Tabulka 3.: Horizontální analýza majetkové struktury obce Šanov	49
Tabulka 4.: Finanční struktura obce Šanov	51
Tabulka 5.: Vertikální analýza finanční struktury obce Šanov.....	51
Tabulka 6.: Horizontální analýza finanční struktury obce Šanov.....	52
Tabulka 7.: Struktura nákladů obce Šanov	53
Tabulka 8.: Vertikální analýza nákladů obce Šanov.....	53
Tabulka 9.: Horizontální analýza nákladů obce Šanov.....	54
Tabulka 10.: Struktura výnosů obce Šanov	55
Tabulka 11.: Vertikální analýza výnosů obce Šanov.....	55
Tabulka 12.: Horizontální analýza výnosů obce Šanov.....	55
Tabulka 13.: Struktura výsledku hospodaření obce Šanov.....	56
Tabulka 14.: Struktura příjmů obce Šanov	58
Tabulka 15.: Vertikální analýza příjmů obce Šanov.....	58
Tabulka 16.: Horizontální analýza příjmů obce Šanov.....	58
Tabulka 17.: Struktura výdajů obce Šanov	59
Tabulka 18.: Vertikální analýza výdajů obce Šanov	59
Tabulka 19.: Horizontální analýza výdajů obce Šanov	59
Tabulka 20.: Skutečné plnění rozpočtu obce Šanov	60
Tabulka 21.: Plánované plnění rozpočtu obce Šanov	60
Tabulka 22.: Ukazatele rentability za období 2011 - 2015.....	61
Tabulka 23.: Ukazatele likvidity za období 2011 - 2015.....	63
Tabulka 24.: Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury za období 2011 - 2015.....	65
Tabulka 25.: Ukazatele aktivity 2011 - 2015.....	66
Tabulka 26.: Ukazatele autarkie	67
Tabulka 27.: Běžná likvidita – srovnání obce Šanov s obcemi s 200 – 500 obyv. ve Zlínském okrese	69
Tabulka 28.: Podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům – srovnání obce Šanov s obcemi s 200 – 500 obyv. ve Zlínském okrese	69
Tabulka 29.: Skutečný rozpočet obce Šanov	71

Tabulka 30.: Skutečný rozpočet – průměr obcí s 200 – 500 obyv. ve Zlínském kraji	72
Tabulka 31.: Skutečný rozpočet obce Šanov v přepočtu na 1 obyvatele.....	72
Tabulka 32.: Skutečný rozpočet – průměr obcí s 200 – 500 obyv. ve Zlínském kraji v přepočtu na 1 obyvatele.....	72
Tabulka 33.: Výsledek hospodaření – obec Šanov	73
Tabulka 34.: Výsledek hospodaření – průměr obcí s 200 – 500 obyv. ve Zlínském okrese.....	73
Tabulka 35.: Výsledek hospodaření v přepočtu na 1 obyvatele – obec Šanov.....	73
Tabulka 36.: Výsledek hospodaření v přepočtu na 1 obyvatele – průměr obcí s 200 – 500 obyv. ve Zlínském okrese.....	73

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA I.: Seznam obcí s 200 – 500 obyvateli v letech 2011 – 2015 ve Zlínském okrese

PŘÍLOHA II.: SWOT analýza finanční situace obce

PŘÍLOHA III.: Příklad hodnotového stromu – určení ukazatelů výkonnosti

PŘÍLOHA IV.: Vybrané klíčové ukazatele výkonnosti

**PŘÍLOHA I.: SEZNAM OBCÍ S 200 – 500 OBYVATELI V LETECH
2011 – 2015 VE ZLÍNSKÉM OKRESE**

Obec (okres Zlín)	Období				
	2011	2012	2013	2014	2015
Šanov	497	493	493	485	468
Bělov	289	291	291	302	318
Bohuslavice nad Vlárí	388	389	389	376	369
Březová	495	494	494	506	497
Dešná	193	211	211	208	204
Dobrkovice	267	273	273	265	258
Drnovice	450	430	430	422	406
Držková	356	361	361	359	361
Hostišová	476	480	480	498	515
Hrobice	498	495	495	480	467
Jestřabí	300	300	300	302	298
Kaňovice	270	268	268	263	271
Karlovice	237	238	238	240	239
Komárov	330	332	332	335	338
Lhotsko	260	248	248	271	266
Lipová	338	350	350	357	366
Lukoveček	410	395	395	408	420
Lutonina	393	392	392	418	422
Neubuz	446	450	450	457	459
Oldřichovice	372	398	398	405	400
Ostrata	376	397	397	383	391
Petrůvka	323	322	322	326	327
Podhradí	194	196	196	210	209
Podkopná Lhota	308	321	324	321	321
Rudimov	252	245	245	253	256
Šarovy	243	232	232	238	244
Tichov	332	337	337	331	328
Ublo	265	266	266	277	281
Vlachova Lhota	230	239	239	243	231
Vlčková	386	384	384	396	400

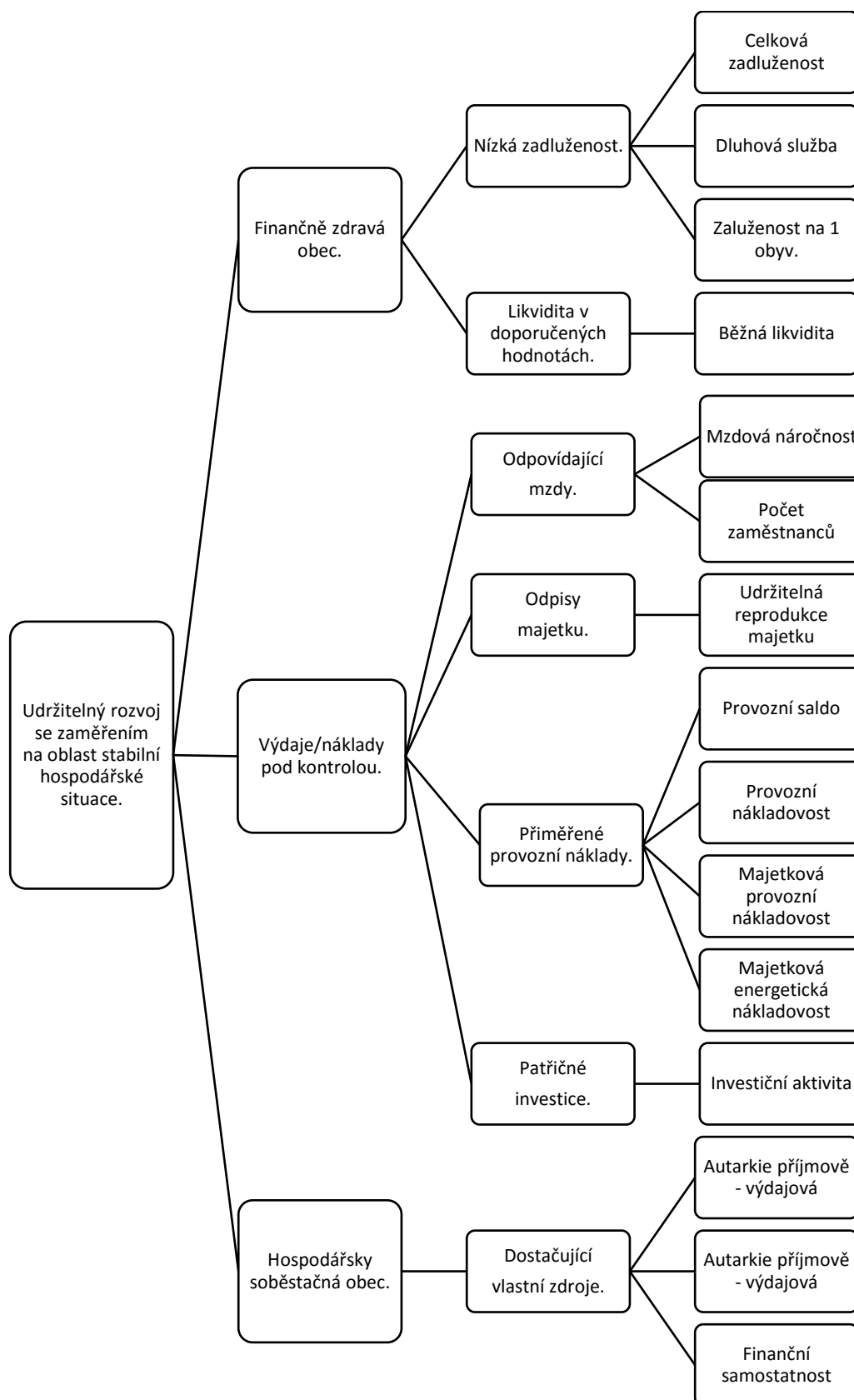
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů: MF ČR, 2011 - 2015)

PŘÍLOHA II.: SWOT ANALÝZA FINANČNÍ SITUACE V OBCI

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> - Dopusud nízká zadluženost - Trvale zlepšený výsledek hospodaření (kladná výnosově nákladová autarkie) - Schopnost získávat dotace - Dodržování zlatého pravidla financování (dlouhodobý majetek kryt dlouhodobými zdroji) - Tendence k finanční stabilitě - Zahraniční spolupráce (Slovenská republika) 	<ul style="list-style-type: none"> - Nestabilní příjmově výdajová autarkie a rozpočtové saldo - Záporné saldo výsledku hospodaření z činnosti - Likvidita (nestabilní vývoj, 2x rizikové hodnoty dle MF ČR)
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> - Zavedení technologií redukcujících náklady z činnosti/provozní výdaje (nové osvětlení atd.) - Využití dotačních prostředků - Možnost spolupráce s okolními obcemi/ univerzitami/ místními podnikateli - Příjem z nového komunitního centra pro seniory 	<ul style="list-style-type: none"> - Stagnace běžných příjmů - Hrozba rostoucích výdajů (růst cen vstupů atd.) - Riziko snížení dotací - Úbytek a stárnutí obyvatel (snížení daňových příjmů) - Rostoucí nároky obyvatel na životní podmínky - Špatná legislativa

(Vlastní zpracování)

PŘÍLOHA III.: PŘÍKLAD HODNOTOVÉHO STROMU - URČENÍ UKAZATELŮ VÝKONNOSTI



(Vlastní zpracování)

PŘÍLOHA IV.: VYBRANÉ KLÍČOVÉ UKAZATELE VÝKONNOSTI

Název ukazatele	Výpočet	Výsledek ve sledovaném období					Doporučené hodnoty
		2011	2012	2013	2014	2015	
Běžná likvidita	$\frac{OA}{\text{Krátkodobé CZ}}$	0,42	1,94	1,77	3,96	1,00	1,5 - 2,5
Celková zadluženost	CZ/A	12,64%	3,85%	6,42%	1,19%	9,59%	< 25%
Autarkie výnosově – nákladová	$\frac{V}{N} \times 100\%$	131,11%	116,72%	122,45%	116,80%	115,08%	> 100%
Autarkie příjmově – výdajová	$\frac{\text{Příjmy}}{\text{Výdaje}} \times 100\%$	96,59%	201,24%	80,12%	195,47%	68,53%	> 100%
Provozní saldo (v tis. Kč)	$\text{Běžné příjmy} - \text{Běžné výdaje}$	1 086	-2 975	1 888	1 904	202	> 0
Provozní nákladovost (v tis. Kč)	$\frac{ONČ (\text{provozní})}{\text{Počet pracovníků}}$	110,20	149,25	146,20	141,57	196,22	minimum
Majetková provozní nákladovost	$\frac{N \text{ na opravy a udržování}}{\text{Vybrané majetkové položky}}$	0,47%	0,06%	0,74%	0,94%	0,07%	minimum
Majetková energetická nákladovost	$\frac{\text{Spotřeba energie}}{\text{Vybrané majetkové položky}}$	0,53%	1,01%	0,94%	0,73%	0,76%	minimum
Investiční aktivita	$\frac{\text{Kapitálové výdaje}}{(\text{Běžné výdaje} + \text{Kapitálové výdaje})}$	0,63	0,24	0,54	0,09	0,61	> 20 %
Udržitelná reprodukce majetku	$\frac{\text{Kapitálové výdaje}}{\text{Odpisy}}$	-	0,71	2,60	0,24	3,99	> 1

(Vlastní zpracování na základě údajů: Obec Šanov, 2011 – 2015)