

**MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC, Ústav podnikové ekonomiky,
tř. Kosmonautů 1288/1, CZ-779 00 OLOMOUC**

OPONENTNÍ POSUDEK

Doktorandka: Ing. Marie Macková

Školitelka: **prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název doktorské disertační práce:

**„Rozvoj systému ekonomického řízení ve vybraném segmentu nestátních
neziskových organizací“**

**Oponent: Doc. Ing. Eva Sikorová, CSc.
MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC
Ústav podnikové ekonomiky
Odborný garant**

Cílem doktorské disertační práce *Ing. Marie Mackové* se stala snaha poukázat na řadu problémů v oblasti ekonomického řízení, se kterými se státní neziskové organizace setkávají, determinovat jejich specifickou a současně ji využít i při zpracování disertační práce a to ve vybraném segmentu nestátních neziskových organizací.

Zároveň tak disertační práce poukazuje na nutnost vytvoření návrhu systému ekonomického řízení české Koinonie a potřebu zachytit její ekonomický vývoj a rozvoj, včetně vazby na vhodné ekonomické a finanční ukazatele. Požadavek praxe je jednoznačný a velmi úzce souvisí s teoretickým a vědeckovýzkumným aspektem, chybějící metodikou pro interní řízení vybraných specifických segmentů. Návrh systému ekonomického řízení zkoumaného subjektu by mohl pomoci ke zlepšení ekonomického řízení vybranému segmentu (nestátních neziskových organizací) NNO a prozatím se žádný výzkum v rozvoji systému ekonomického řízení u těchto specifických forem v podmínkách České republiky neuskutečnil.

Tuto skutečnost mohu dokumentovat i jako členka Metodické rady Svazu účetních pro neziskové organizace, kde se při jednotlivých zasedáních v rámci jednání, setkáváme s řadou teoretických a praktických problémů, s nimiž se subjekty potýkají, a na nás jako profesní organizaci se obracejí o žádost o jejich řešení.

Doktorská disertační práce je rozdělena do šesti kapitol. Po obecném úvodu je v kapitole č.1. determinován současný stav, typologie, tradice a vývoj nestátních neziskových organizací, dále různorodost poskytovaných služeb včetně základní funkce NNO, jejich postavení a komparace těchto neziskových subjektů a podnikatelských subjektů. S vymezením segmentu neziskových organizací souhlasím.

Rovněž autorka správně cituje: „*Ekonomické ukazatele české Koinonie vycházejí z principu důležitosti členů a jejich příspěvků na finanční samostatnost české Koinonie (oázy) a její další ekonomický rozvoj. Ekonomické ukazatele byly verifikovány na účetních datech české Koinonie roku 2008 až 2018.*

Vytvořený návrh systému ekonomického řízení by mohl pomoci podobným českým organizacím v jejich ekonomickém rozvoji a rovněž i zahraničním Koinoniím. Hlavním posláním zkoumané organizace je šíření křesťanské víry moderními způsoby. Díky dvacetiletému působení autorky v české Koinonii je možné zachytit ekonomický růst organizace, snahu o dosažení ekonomické samostatnosti, vytváření zdrojů na investice a její rozvoj.“ Zde spatřuji výborné a velmi cenné propojení teorie, aplikace výzkumu s praxí.

V kapitole č. 2 jsou vymezeny cíle a metodika doktorské disertační práce. S navrženým hlavním cílem a stanovení 4 dílčích cílů včetně formulace hlavní výzkumné otázky a metodikou doktorské práce lze souhlasit, avšak s jedním dotazem. Na str. 56 v části zpracovávaná data v posledním odstavci uvádíte (cituji) „*Pro zpracování dat subkapitoly 1.2.2 (Tradice a vývoj NNO v ČR) byl proveden nejdříve sběr dat, jejich zpracování a následné rozdělení vývoje počtu NNO od roku 1990 do roku 2013 (než začal platit NOZ). Následně byl proveden sběr dat podle nového uspořádání NNO dle NOZ od roku 2014 do roku 2017. Struktura NNO v ČR v roce 2017 (obrázek 5) byla zpracována podle NOZ. K vytvoření obrázku 6 byly sjednoceny typově stejné druhy nestátních neziskových organizací a proveden přehled vývoje NNO v období 1990 - 2017 v ČR. Pro vytvoření návrhu ekonomického řízení vybraného segmentu NNO byla využita účetní, personální a jiná ekonomická data z archívu Koinonie Giovanni Battista – Koinonia Jan Křtitel a Sede federale.“ konec citace.*

Můj dotaz v této souvislosti zní, zda v žádné zemi, kde Koinonie působí, nebyl prozatím řešen podobný problém v souladu s hodnocením činnosti Koinonie, otázka financování a poměru vlastních a cizích zdrojů tohoto subjektu, vazba na analýzu zkoumaných dat apod., alespoň v Polsku či na Slovensku z hlediska možného srovnání alespoň v dílčích oblastech, ve vazbě na geografické působení, počet věřících, dílčí finanční analýzy na základě účetních výkazů apod.?

Kapitola č.3. je věnována analýze ekonomického řízení v nestátních neziskových organizacích. V kapitole 3.1. pak plně akceptuji pasáž pod názvem řízení podniku, obsah řízení, jeho fáze a nositelé a zde citaci prof. Kislingerové. „*K dosažení základního cíle podniku, jenž je maximalizace zisku, resp. zvýšení hodnoty podniku, je třeba vytvořit jednotné podnikové řízení, které dohlídí na kombinaci výrobních faktorů. Tato činnost řídicího vrcholu je označovaná jako řídicí práce a souhrn všech řídicích orgánů jako dispozitivní faktor (Wöhe & Kislingerová, 2007).*

Zcela v souladu s tematikou disertační práce, uvádí autorka pojetí prof. Synka, kde charakterizuje řízení podniku jako velmi složitý a mnohostranný proces (Synek a kol.s. 183). Stejně tak je významná vazba na vztah vstup - výstup a na místě je produktivita a citace prof. Synka (*Produktivita vyžaduje (dosahování cílů) a hospodárnost (použití nejmenšího množství zdrojů) zdůrazňuje Synek a kol. (2015).*

Na str. 66 souhlasím s citací finančního rozhodování podniku, kdy autorka cituje významné autory (Hrdý, Krechovská) a uvádí, že *finanční rozhodování podniku je nedílnou součástí finančního řízení podniku, které spočívá v aktivním usměrňování peněžních toků v podniku s naplněním výše uvedeného klíčového cíle podnikání (Hrdý & Krechovská, 2016).* Správně autorka v kapitole 3.2. charakterizuje principy financování

NNO dle doc. Krechovské (Krechovská a spol. 2018), resp. 5 klíčových principů, kde nejvýznamnější roli hraje vícezdrojovost, dále pak samofinancování, neziskové rozdělování zdrojů a daňové úlevy. Pátý princip představuje fundraising jako způsob získávání prostředků. Stejně tak vysoce pozitivně hodnotím pohled autorky na ekonomické řízení podniku jako celku s využitím vnějších a vnitřních faktorů podniku dle významných autorů.

Stejně tak vyslovuji souhlas s determinací vybraných ekonomických nástrojů ekonomického řízení, kterými jsou: manažerské účetnictví, finanční analýza, controlling, reporting, Balanced Scorecard a benchmarking, následně pak akceptuji finanční zdroje NNO, v kapitole č. 3.3.2., kde autorka vymezuje způsoby financování nestátních neziskových organizací a jeho členění na výkonové, globální a účelové financování. V dané souvislosti je velmi významná kapitola 3.3.4. pod názvem Finanční řízení NNO a jejich specifika. V této kapitole autorka věnuje pozornost časovým a dalším odlišnostem u nestátních neziskových organizací. Finance, jak správně autorka uvádí, představují základní předpoklad pro úspěšnou, ale hlavně dlouhodobou existenci nestátních neziskových organizací a díky nim lze *řídít další aktivity a směry vývoje NNO a rozhodovat o nich* (citace autorky). Velmi přesně navazuje doslovná citace doc. Krechovské „*Finanční řízení NNO lze definovat jako ekonomickou činnost zabývající se zejména otázkou získávání potřebného kapitálu a peněžních prostředků z různých zdrojů financování a jejich efektivního využití za účelem plnění hlavního cíle a poslání organizace*“ Krechovská a kol. (2018, s. 55).

Financování nestátních neziskových organizací, jak již bylo uvedeno výše, je velmi specifické, poněvadž propojuje v sobě prvky společenské, marketingové, sociální, ekonomické a finanční, tedy prvky společenské odpovědnosti organizace. Jak správně autorka uvádí, *„fundraising není jen získávání peněžních zdrojů, které jsou důležité pro chod NNO, fundraising souvisí i se získáváním důvěry, která s sebou nese stabilitu, následnou udržitelnost a rozvoj NNO“*.

Co se týká čtvrté kapitoly, je v celém svém kontextu, plně věnována návrhu systému ekonomického řízení ve vybraném segmentu. Tento návrh vychází z determinace čtyř komponentů, které jsou propojeny vzájemnými vztahy. Akceptuji kapitolu 4.1., kde autorka determinuje předpoklady systému, přičemž uvádí na čem je systém ekonomického řízení vybraného segmentu NNO je založen. Správně stanovuje předpoklady:

- „*Stát legislativně a finančně podporuje činnost vybraného segmentu NNO.*“
- „*Činnost NNO je cílena na realizaci specifického poslání NNO, dosažení ekonomické udržitelnosti a rozvoje NNO v kontextu multiplikace vybraného segmentu NNO.*“

Domnívám se, že autorka velmi komplexně v kapitole 4.2. pod názvem „*Deskripce hlavních komponent a systémových vazeb systému*“ znázorňuje principy fungování, resp. ekonomického řízení vybraného segmentu.

System je založen na čtyřech hlavních komponentech, které jsou základem ekonomického řízení vybraného segmentu. Tyto komponenty autorka jasně formuluje a označuje je velkými písmeny A – D. Jsou to:

- *A. Komponenta poslání, strategie a cílů.*
- *B. Komponenta principů.*
- *C. Komponenta ekonomických zdrojů, aktivit, metod a nástrojů.*
- *D. Komponenta kontroly, analýzy, hodnocení a opatření.*“

V dané souvislosti oceňuji obrázek č. 15, kde autorka znázorňuje čtyři komponenty systému ekonomického řízení, "*resp. poslání, strategie, cíle a principy mají vazbu na ekonomické zdroje, aktivity, metody a nástroje. Základem všeho je však specifické poslání vybraného segmentu NNO.*"

Jak již bylo uvedeno výše, v úvodu disertační práce uvádím, na jakou oblast se dizertační práce zaměřuje. Přímě identifikuje a analyzuje jednotlivé fáze ekonomického řízení české Koinonie. Zabývá se vznikem dalších poboček české Koinonie a mapuje její rozvoj. Proto i další oblasti návrhu vychází z hodnocení výsledků ekonomické analýzy české Koinonie.

Velmi pozitivně hodnotím vlastní hodnocení a v následné souvislosti formulaci jednotlivých doporučení. Oceňuji podstatu navrženého systému, která vychází z integrace komponent; komponenta poslání, strategie a cílů, následuje komponenta principů včetně komponenty ekonomických zdrojů, aktivit, metod a nástrojů a následuje komponenta kontroly, analýzy, hodnocení a zavedení opatření. V dané souvislosti je třeba uvést podstatu návrhu, protože vychází z poslání samotné nestátní neziskové organizace.

Za velmi přínosné považuji skutečnost, že tento návrh systému ekonomického řízení vybraného segmentu NNO je možné aplikovat i na další subjekty v podmínkách České republiky, české spolky zabývající se kulturně-duchovní činností i na zahraniční Koinonie, zejména na slovenské a polské, neboť mají obdobný legislativní rámec.

Vlastní přínos autorky je zejména ve čtvrté kapitole. Velmi úzce a logicky na ni navazuje kapitola č. 5 pod názvem odpovědi na výzkumné otázky a k tomu v kapitole 6 autorka vymezuje vlastní přínosy disertační práce pro vědu a praxi a možnosti dalšího výzkumu.

1. Naplnění cíle práce

Cíl doktorské disertační práce *Ing. Marie Mackové* byl splněn včetně návaznosti na jednotlivé body osnovy práce. Hlavním cílem disertační práce bylo vytvořit návrh systému ekonomického řízení pro vybraný segment nestátních neziskových organizací.

Postup řešení práce a zpracování zkoumané problematiky je logický. Vyváženou pozornost věnuje doktorandka všem částem disertační práce.

Rozčlenění do dílčích cílů považuji za vhodné. Je založeno na základě specifikace přínosu *v kontextu* upřesnění terminologie, jakož i *v návaznosti na praxi* (další nestátní neziskové organizace, širší odbornou veřejnost, profesní organizace, Svaz účetních, Komora daňových poradců ČR, Metodická rada Svazu účetních pro neziskové organizace, viz. úvodní část posudku).

Dílčí cíle:

1. *dílčí cíl - determinovat vybraný segment NNO*, autorka se věnuje této části v kapitole č. 1 - akceptuji,
2. *dílčí cíl - charakterizovat specifika ekonomického řízení ve vybraném segmentu NNO* (autorka se věnuje této části práce v kapitole č. 3) - akceptuji
3. *dílčí cíl - vytvořit návrh systému ekonomického řízení s využitím výsledků analyzovaných a hodnocených dat české Koinonie*, autorka se věnuje této problematice v kapitole 4;
4. *dílčí cíl - určit doporučený poměr příspěvků členů k pokrytí nákladů na rozvoj hlavní činnosti a k pokrytí nákladů na provoz hlavní činnosti*, autorka se věnuje této problematice rovněž v kapitole 4;

Následně autorka zformulovala hlavní výzkumnou otázku a hypotézu.

Hlavní výzkumná otázka:

Je možné pomocí vytvořeného návrhu systému ekonomického řízení zajistit rozvoj vybraného segmentu nestátních neziskových organizací?

Hypotéza:

Rozvoj NNO (evidované právnické osoby, soukromého sdružení věřících) je determinován efektivní integrací poslání NNO a ekonomického řízení v jednotlivých fázích života NNO.

Hlavní výzkumná otázka byla doplněna dílčí výzkumnou otázkou:

Jaká jsou hlavní specifika ekonomického řízení NNO ve srovnání s ekonomickým řízením podnikatelského subjektu?

Akceptuji.

Jako významnou skutečnost uvádím, že uvedený *Návrh systému ekonomického řízení zkoumaného subjektu* může mít podstatně širší teoretický i praktický, pedagogický i vědeckovýzkumný přínos a mohl by pomoci ke zlepšení ekonomického řízení vybranému segmentu NNO, neboť nebyl proveden a jednoznačně je citelná jeho potřeba (ve vazbě na vlastní zkušenosti a praxi při mé osobní pomoci lidem se zdravotním postižením, resp. vazbu na cenu MOSTY za pomoc lidem se ZP od Národní rady osob se zdravotním postižením v ČR, ale i z hlediska mezinárodního ohlasu, pohledu i přínosu).

Použité vědecké metody práce považuji za relevantní.

2. Přínosy řešení problematiky pro teorii, význam pro praxi a vědní obor

Positivně hodnotím přístup autorky k řešení dané problematiky, prokázala orientaci a znalost problematiky včetně schopnosti samostatného a tvořivého zpracování.

Disertační práce *Ing. Marie Mackové* představuje zejména z hlediska zkoumané oblasti ucelený přístup řešení. Může se proto stát vhodným zdrojem informací pro širší odbornou, ale i laickou veřejnost (viz. bod 1.)

Aplikace na využitelnost výsledků disertační práce vidím ve čtyřech oblastech:

- pro oblast teoretickou,
- pro oblast vědeckovýzkumnou,
- pro oblast pedagogickou,
- pro oblast praktickou.

Kladně hodnotím význam doktorské disertační práce pro praxi a rozvoj vědního oboru (zkušenosti z výuky předmětu Řízení a financování neziskových organizací, Podniková ekonomika, ale i dalších předmětů v různých oborech na úrovni doktorského, magisterského i bakalářského studia.

V dané souvislosti jsou vhodně uváděna dílčí shrnutí a závěrečné shrnutí (viz. dílčí závěry v textu u jednotlivých kapitol disertační práce, a přehledné tabulky v disertační části práce představují vlastní přínos autorky), resp. přidanou hodnotu disertační práce.

3. Formální a jazyková úroveň práce

Formální a jazyková stránka odpovídá požadavkům kladeným na doktorskou disertační práci.

Z doktorské práce vyplývá, že autorka velmi důkladně prostudovala dostupnou literaturu a tyto poznatky se snažila v ní využít. Drobné překlepy nesnižují úroveň disertační práce. Kladně hodnotím přehlednost a vhodné doplnění textu počtem 29 tabulek a 23 obrázků. Stejně tak vzhledem k velkému počtu používaných zkratk oceňuji jejich přehled hned v úvodu práce.

4. Publikační činnost autora

Publikační činnost odpovídá odborné orientaci a tedy i zaměření autorky - vysoce hodnotím využití 161 titulů publikační činnosti a vlastní praktický a osobní přístup autorky - znalost problematiky z důvodu návaznosti na vlastní praxi. Doporučuji pokračovat v publikační činnosti a dále rozvíjet zvolené téma.

5. Závěrečné stanovisko oponenta

Disertační práci Ing. Marie Mackové doporučuji k obhajobě před příslušnou komisí pro obhajobu disertační práce. Zároveň doporučuji, aby po jejím úspěšném obhájení jí byl udělen titul Ph.D.

Dotazy při obhajobě doktorské práce:

- Je rok 2019 odlišný ve způsobu financování, řízení české Koinonie - zpracování podle Koinonia Giovanni Battista - Koinonia Jan Křtitel dle srovnání s tabulkou č. 27. pod názvem „Ukazatele ekonomického řízení české Koinonie v letech 2008-2018?“
- Zaznamenala jste při zpracování disertační práce větší zájem o zkoumanou oblast v podmínkách České republiky nebo v zahraničí?
- Další dotazy vychází z jednotlivých částí textu (zejména str. 2)

V Karviné, dne 3. 12. 2019

Doc. Ing. Eva Sikorová, CSc.
Odborný garant
Ústav podnikové ekonomiky
Moravská vysoká škola Olomouc

Členka Metodické rady Svazu
účetních pro neziskové organizace