

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
NÁRODOHOSPODÁRSKA FAKULTA

Evidenčné číslo: 101006/B/2019/36100139015373060

PODNIKANIE A ZDROJE FINANCOVANIA
NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ

Bakalárska práca

2019

Tomáš Rábara

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
NÁRODOHOSPODÁRSKA FAKULTA

PODNIKANIE A ZDROJE FINANCOVANIA
NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ

Bakalárska práca

Študijný program: Financie, bankovníctvo a investovanie

Študijný odbor: Financie, bankovníctvo a investovanie

Školiace pracovisko: Katedra Financíí

Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Kornélia Beličková, PhD.

Bratislava 2019

Tomáš Rábara

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne a že som uviedol všetku použitú literatúru.

Dátum: 4.5.2019

.....

(podpis študenta)

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa chcel pod'akovať vedúcej svojej bakalárskej práce, doc. Ing. Kornélii Beličkovej, PhD., za veľkú trpezlivosť, cenné rady a odbornú pomoc, ktoré mi poskytla počas písania bakalárskej práce.

ABSTRAKT

RÁBARA, Tomáš: *Podnikanie a zdroje financovania neziskových organizácií*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Národohospodárska fakulta; Katedra Financíí. – Vedúci práce: doc. Ing. Kornélia Beličková, PhD. – Bratislava: NHF EUBA, 2019, 49 s.

Cieľom bakalárskej práce je vymedziť tretí sektor v podmienkach Slovenskej republiky, charakterizovať jednotlivé typy neziskových organizácií podľa právnej formy, analyzovať zdroje ich financovania a poskytnúť prehľad o možnostiach podnikania jednotlivých neziskových organizácií. Následne aplikovať teoretické poznatky na konkrétnu vybranú neziskovú organizáciu. Práca je rozdelená do štyroch kapitol a obsahuje šesť tabuliek, dva obrázky a dva grafy. Prvá kapitola je venovaná problematike súčasného stavu tretieho sektora na Slovensku. V tejto kapitole sú zo zákona vymedzené a stručne popísané všetky typy neziskových organizácií, ako aj ich spôsoby a možnosti podnikania. Taktiež veľkú časť tejto kapitoly tvoria aj finančné zdroje, ktoré neziskové organizácie potrebujú k naplneniu svojich poslání. Druhá kapitola poukazuje na hlavný cieľ a jeho následné dosiahnutie cez rozpracované čiastkové ciele. V ďalšej časti sa charakterizuje postup spracovania bakalárskej práce s použitím rozličných metód skúmania. Záverečná kapitola sa zaoberá využitím teoretických poznatkov na určitú vybranú neziskovú organizáciu.

Výsledkom riešenia danej problematiky sú nové návrhy na optimalizáciu a zvýšenie finančných zdrojov konkrétnej neziskovej organizácie, ktorou je občianske združenie Postoj.

Kľúčové slová:

tretí sektor, nezisková organizácia, podnikanie neziskových organizácií, zdroje financovania neziskových organizácií

ABSTRACT

RÁBARA, Tomáš: *Business and sources of financing for non-profit organizations*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of National Economy; Department of Finance. – Supervisor's name: doc. Ing. Kornélia Beličková, PhD. – Bratislava: NHF EUBA, 2019, 49 p.

The aim of the bachelor thesis is to define the third sector in the conditions of the Slovak Republic, to characterize individual types of non-profit organizations according to the legal form, to analyze their financial sources and to provide an overview of the possibilities of business of individual non-profit organizations. Subsequently apply theoretical knowledge to a specific non-profit organization. The thesis is divided into four chapters and contains six tables, two pictures and two graphs. The first chapter is devoted to the current state of the third sector in Slovakia. In this chapter, all types of non-profit organizations are defined and briefly described as well as their ways and possibilities of doing business. Also, a large part of this chapter consists of financial resources that non-profit organizations need to fulfill their missions. The second chapter highlights the main objective and its subsequent progress through the achievement of milestones. The next part describes the process of processing the bachelor thesis using various methods of investigation. The final chapter deals with the use of theoretical knowledge for a specific non-profit organization.

The result of the solution of this issue are new proposals for optimization and increase of financial resources of a non-profit organization, which is the civil association Postoj.

Keywords:

third sector, non-profit organization, business of non-profit organizations, financial sources of non-profit organizations

Obsah

ÚVOD.....	8
1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA V ZAHRANIČÍ.....	9
1.1 História vzniku neziskových organizácií	9
1.1.1 Obdobie tretieho sektora pred rokom 1989	9
1.1.2 Obdobie tretieho sektora po roku 1989.....	10
1.2 Definícia tretieho sektora	11
1.3 Počet neziskových organizácií podľa právnych foriem	13
1.4 Vízie, poslanie, ciele a funkcie neziskových organizácií.....	14
1.4.1 Vízia.....	15
1.4.2 Poslanie.....	15
1.4.3 Ciele.....	15
1.4.4 Funkcie.....	16
1.5 Financovanie neziskových organizácií ako zložka ich životaschopnosti	17
1.5.1 Zdroje financovania	17
1.5.2 Externé zdroje financovania neziskových organizácií.....	18
1.5.3 Interné zdroje financovania - samofinancovanie	20
1.6 Podnikanie neziskových organizácií	22
2 CIEĽ PRÁCE.....	26
3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA.....	27
4 VÝSLEDKY PRÁCE A DISKUSIA	28
4.1 Desaťročie portálu Postoy.sk	28
4.1.1 SWOT analýza Konzervatívneho denníka Postoj.....	29
4.2 Vznik Denníka Postoj, o.z. ako reakcia na veľký dopyt po tradičnom portáli	30
4.3 Denník Postoj ako silne pravicové médium.....	33
4.3.1 Ciele denníka Postoj	34
4.3.2 Poslanie denníka Postoj	34
4.3.3 Vízia denníka Postoj	34
4.4 Organizačná štruktúra neziskovej organizácie.....	35
4.5 Rozšírený marketingový mix 7P ako súčasť marketingovej stratégie Postoja, o.z. 36	
4.6 Podnikanie Postoj, o.z.	37
4.6.1 Biznis klub Postoj	37

4.6.2	Vydavateľstvo Postoj Media s.r.o.....	38
4.7	Zdroje financovania občianskeho združenia Postoj.....	39
4.7.1	Verejné zdroje.....	41
4.7.2	Súkromné zdroje.....	41
4.8	Návrh na zvýšenie príjmov konzervatívneho denníka Postoj.....	43
4.8.1	Mobilná aplikácia.....	43
4.8.2	Nový produkt.....	44
4.8.3	Stretnutia redakcie s podporovateľmi.....	44
	ZÁVER.....	45
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	47

ÚVOD

V súčasnosti tretí sektor zohráva veľmi významnú úlohu pre občiansku spoločnosť, ktorá je podstatným pilierom demokracie v spoločnosti. Organizácie tretieho sektora pôsobia tam, kde verejný sektor a ziskový sektor nemôžu alebo nemajú záujem poskytovať svoje služby. Tieto organizácie pôsobia najmä v oblastiach ako je vzdelávanie, deti a mládež, zdravotníctvo, kultúra, životné prostredie, šport, charita a iné. Tretí sektor sa stále rozrastá a každým rokom vznikajú nové organizácie, ktorým nejde primárne o zisk, ale o službu ľuďom. Dnešné zmýšľanie ľudí veľakrát nedovoľuje takéto organizácie podporiť. V dobe, v ktorej žijeme, sa každý jedinec či veľká firma pokúša o čo najväčší zisk a najlepšie miesto na trhu. Preto ak ľudia majú podporiť organizácie tretieho sektora, potrebujú vidieť výsledok a prácu týchto organizácií, ktoré podporili svojimi darmi, vediať, že ich finančná či materiálna pomoc bola využitá správne a efektívne na dosiahnutie účelu.

Cieľom bakalárskej práce je charakterizovať tretí sektor v podmienkach Slovenskej republiky a následne predstaviť jednotlivé typy neziskových organizácií, vysvetliť možnosti financovania týchto organizácií, vymedziť otázku podnikania ako aj poukázať do akej miery tieto organizácie môžu vykonávať podnikateľskú činnosť a uplatniť teoretické poznatky na konkrétnu vybranú neziskovú organizáciu.

Tému bakalárskej práce som si vybral, pretože už niekoľko rokov spolupracujem s viacerými organizáciami tretieho sektora a dobrovoľne som participoval na ich projektoch. Som si plne vedomý ich dôležitej úlohy v spoločnosti a stotožňujem sa s ich hodnotami a veľkým úsilím získavať finančné zdroje. Považujem za podstatné poukázať na činnosť tretieho sektora a na to, akým veľkým prínosom je pre našu spoločnosť. Pre lepšie pochopenie tejto problematiky som sa rozhodol aplikovať teoretické poznatky na občianske združenie Postoj a navrhnúť možnosti na zvýšenie finančných zdrojov.

1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA V ZAHRANIČÍ

1.1 História vzniku neziskových organizácií

1.1.1 Obdobie tretieho sektora pred rokom 1989

Vznik prvých organizácií tretieho sektora na území Slovenska je úzko spojený s formovaním meštianstva a s činnosťou cirkvi. Jeden z najstarších dokumentov potvrdzujúci existenciu neziskovej organizácie na Slovensku, pochádza z roku 1363. Bol to špitál svätej Alžbety v oblasti Banskej Bystrici, ktorý ponúkal sociálnu a taktiež zdravotnú pomoc chudobným úplne zadarmo. Okrem špitálov existovali chudobince, xenodochiá a charitatívne sociálno-zdravotné ústavy, takzvané lazarety. Neskôr pribudli na našom území aj „nadácie“, ktoré predstavovali majetok vo forme kapitálu, naturálií alebo nehnuteľností. Išlo o účelový majetok v správe osoby alebo združenia, ktorý bol určený na konkrétny účel. Nadácie mali vtedy názvy ako základina, poručenstvo alebo fond. Financované boli z testamentárnych odkazov a darov šľachty, panovníka a meštianstva. Primárne slúžili na zabezpečenie rôznych sociálnych zariadení, ale aj na vzdelávanie.¹

Od 18. storočia sa vo veľkom začali rozširovať združenia, a to najmä vo forme učených spoločností. Zakladateľmi boli kňazi a učitelia, ktorých cieľ bol šíriť poznatky v duchu osvietených ideálov, a to prevažne cez knihy a časopisy. „Na prelome 30. a 40. rokov 19. storočia, začali združenia na území Slovenska nadobúdať charakter meštianskych spolkov. Začali vznikať literárne, čitateľské, dobročinné, študentské a hospodárske spolky, ktoré zohrali významnú úlohu pri národnom hnutí a rozvoji občianskej spoločnosti.“² Revolučné obdobie, v rokoch 1848 až 1849, spôsobilo rozpad väčšiny spolkov. Do roku 1860 bol povolený len obmedzený počet spolkov, čo malo za následok tajné pôsobenie niektorých z nich. Matica Slovenská prispela k opätovnej činnosti spolkov a rovnako aj k vzniku nových vzdelávacích neziskových organizácií, hasičských aj robotníckych spolkov. Rozvíjali sa nielen spolky, ktoré sa stali súčasťou spoločenského života, ale aj charitatívne zariadenia, založené cirkvou.

„Za „vek združovania“ môžeme považovať obdobie prvej Československej republiky. Zaviedlo sa právo združovania s výnimkou ústavy aj s presnými opatreniami.

¹ BROZMANOVÁ GREGOROVÁ, Alžbeta. *Tretí sektor a mimovládne organizácie*. Banská Bystrica: Pedagogická fakulta, Univerzita Mateja Bela, 2009. s. 33-34. ISBN 978-80-8083-805-8

² BROZMANOVÁ GREGOROVÁ, Alžbeta. *Tretí sektor a mimovládne organizácie*. Banská Bystrica: Pedagogická fakulta, Univerzita Mateja Bela, 2009. s. 35. ISBN 978-80-8083-805-8

Enormne vzrástol počet dobrovoľných asociácií, spolky a nadácie sa vytvárali podľa účelu a v rámci neho podľa náboženskej, etnickej a profesijnej príslušnosti či podľa politického presvedčenia.“³

„Pre Slovensko – vidiecke a zaostalé – sa toto obdobie stalo obdobím vzdelanostného, kultúrneho a ekonomického rastu.“⁴ Človek mal možnosť podieľať sa na verejných akciách, komunikovať so štátom a učiť sa spolupracovať s cieľom dosiahnuť niečo spoločensky prospešné.

Druhá svetová vojna opäť viedla k rozpusteniu mnohých združení. Po roku 1945 prišla veľmi intenzívna vlna aktivizácie občanov. Vzniklo približne 10 000 združení, ktoré trvali samostatne len chvíľu, pretože boli povinné vstúpiť do masívnych organizácií Národného frontu ako boli napríklad: Živena, Zväz slovenskej mládeže alebo Sokol. Zákomom o dobrovoľných organizáciách a zhromaždeniach č. 68/1951 Zb., sa stanovila orientácia a vývoj tretieho sektora. Majetok neziskových spolkov a nadácií prepadol do rúk štátu. Bola zrušená podstata neziskových organizácií, ktorou bola dobrovoľnosť a vnútorná demokracia. Až do roku 1989 neziskový sektor bol závislý od štátu.⁵

1.1.2 Obdobie tretieho sektora po roku 1989

Sociológ Vašečka z Inštitútu pre verejné otázky tvrdí, že tretí sektor po roku 1989 prechádzal piatimi dôležitými fázami rozvoja. Prvá z nich bola diverzifikácia, počas ktorej sa masívne organizácie Národného frontu pokúsili o novú definíciu svojho poslania. Veľmi významným prvkom bolo prijatie zákona SNR č. 83/1990 Zb. o združovaní občanov, ktorý umožnil slobodné zakladanie spolkov, klubov, hnutí a ďalších občianskych združení. Druhou fázou bola konsolidácia, v rámci ktorej rástla profesionálna úroveň pracovníkov neziskových organizácií. Emancipácia ako tretia fáza sa vyznačuje zhoršenými vzťahmi s novou zvolenou vládou, ale taktiež prílevom zahraničných grantových programov. Vzniklo Grémium tretieho sektora, ktorého hlavnou úlohou bolo obhajovať a presadzovať záujmy mimovládnych organizácií, prezentovať a vysvetľovať úlohu sektora doma i v zahraničí. V roku 1997 sa začala fáza mobilizácie ako predvolebná kampaň za demokratické a slobodné voľby. Poslednou fázou je fáza stabilizácie, ktorá začala v roku 1998. Prijalo sa

³ BROZMANOVÁ GREGOROVÁ, Alžbeta. *Tretí sektor a mimovládne organizácie*. Banská Bystrica: Pedagogická fakulta, Univerzita Mateja Bela, 2009. s. 36. ISBN 978-80-8083-805-8

⁴ MAJDÚCHOVÁ, Helena. *Neziskové organizácie*. 1. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009. s. 14. ISBN 978-80-89393-12-1

⁵ DUDEKOVÁ, Gabriela. *Dobrovoľné združovanie na Slovensku v minulosti*. Bratislava: SPACE, 1998. s.69. ISBN 80-967403-8-5

veľa zákonov, ktoré ovplyvňovali činnosť neziskových organizácií. Jedným z nich je novela daňového zákona, ktorá umožnila občanom venovať 1% zaplatenej dane konkrétnej neziskovej organizácii. Neskôr v roku 2004 sa zvýšila poukázateľná suma na 2 %, a to aj pre právnické osoby. Treba však uviesť, že vláda zároveň zrušila fyzickým aj právnickým osobám iné daňové zvýhodnenia z darovania. Za negatívum sa považuje to, že približne 80 veľkých slovenských podnikov, ktorých 2 % z dane predstavovalo niekoľko miliónov korún, si založilo svoje vlastné nadácie, ktorým tieto 2 % poukázali. Toto všetko sa dalo očakávať, podstatné ale je, že tretí sektor má takto prístup k dôležitým finančným zdrojom.⁶

V súčasnosti si neziskové organizácie uvedomujú, že pre získanie čo najväčšej podpory potrebujú kvalitnú medializáciu a PR aktivity. Základom presadenia sa na masmediálnej scéne, je dobré meno a dôveryhodnosť organizácie. Nie je to ľahká a krátkodobá úloha, ale môže k tomu pomôcť mediálna kampaň, ktorou sa informuje verejnosť o celkovej vyzbieranej sume v konkrétnej kampani a jej následnom efektívnom použití. Dnešný neziskový sektor zahŕňa široké spektrum organizácií, v ktorých pracujú nadšenci, dobrovoľníci ale aj silné tímy profesionálov. Tretí sektor disponuje veľkým hmotným aj nehmotným majetkom. Aj keď nezisková organizácia nemá za cieľ tvoriť zisk, ktorý by slúžil na prerozdelenie medzi vlastníkov, správcov, či zakladateľov, usiluje sa o jeho tvorbu za účelom podpory a rozvoja organizácie, dosiahnutia cieľov alebo na úhradu strát z minulého obdobia. Tretí sektor sa na Slovensku rýchlo rozrastá, to však spôsobuje, že jednotlivé organizácie tretieho sektora musia vykonávať svoju činnosť na profesionálnej úrovni a „bojovať“ o verejné finančné prostriedky ako aj o príspevky podporovateľov a darcov.

1.2 Definícia tretieho sektora

Na vymedzenie tretieho sektora môžeme použiť zákony alebo jeho znaky. Ústava SR ani zákony nám neponúkajú presnú definíciu tretieho sektora, ale nájdeme zákony, ktoré definujú jednotlivé druhy organizácií pôsobiacich v treťom sektore.

Prvou z nich je nadácia, zriadená zákonom Národnej rady Slovenskej republiky č. 34/2002 Z.z. o nadáciách a o zmene Občianskeho zákonníka v znení neskorších predpisov, ktorá predstavuje účelové združenie majetku, slúžiace na plnenie verejnoprospešného účelu.

⁶ MAJDÚCHOVÁ, Helena. *Neziskové organizácie*. 1. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009. s. 15-16. ISBN 978-80-89393-12-1

Pod účelom sa rozumie najmä ochrana duchovných, kultúrnych a ľudských hodnôt, rozvoj vedy, vzdelanie a telovýchovy, humanitná pomoc a podobne.

Ďalšiu organizáciu vymedzuje zákon č. 35/2002 Z.z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 213/1997 Z.z. o neziskových organizáciách poskytujúcich všeobecne prospešné služby.

Zákon č. 147/1997 Z.z. o neinvestičných fondoch a o doplnení zákona Národnej rady Slovenskej republiky č. 207/1996 Z. z. určuje neinvestičné fondy, združujúce peňažné prostriedky určené na plnenie všeobecne prospešného účelu alebo individuálne určenej humanitnej pomoci pre jednotlivca alebo pre skupinu osôb.

Občania, na základe zákona č. 83/1990 Zb. o združovaní občanov, majú právo slobodne sa združovať a zakladať spolky, spoločnosti, zväzy, hnutia, kluby a odborové organizácie.

Ďalšími organizáciami sú záujmové združenia právnických osôb, politické strany a hnutia, ale aj náboženské spoločnosti. Pre všetky druhy organizácií pôsobiacich v treťom sektore budeme v našej práci ďalej používať spoločné označenie, a to neziskové organizácie.

Existuje ešte jeden zákon, ktorý nám pomôže bližšie priblížiť tretí sektor. Ide o zákon o dani z príjmu č. 595/2013 Z.z., ktorý zaviedol obsirny pojem: „Ide o daňovníkov, ktorí nie sú založení alebo zriadení na podnikanie.“

Z ekonomického hľadiska sa tretí sektor považuje za určitý priestor nachádzajúci sa medzi verejným a súkromným sektorom. Z politického hľadiska je tretí sektor skôr priestor medzi oblasťou politiky a občanmi a z pohľadu sociológie ide o priestor medzi občanom a celou spoločnosťou.⁷

Beličková definuje tretí sektor ako: „Tretí sektor je sektor nezávisle pôsobiaci v priestore medzi štátom /vládou/ a trhom /podnikateľmi/, ktorý slúži verejným cieľom, má dobrovoľnícky, verejnoprospešný charakter a jeho pôsobenie nie je viazané na rozhodnutie štátneho orgánu.“⁸

Veľmi často sa používajú na definíciu tretieho sektora práve jeho znaky, ktorými sú:⁹

1. **Formálna štruktúra.** Neziskové organizácie sú formalizované a do veľkej miery inštitucionalizované. Všetky typy neziskových organizácií majú povinnosť sa

⁷ DUBEN,R. *Neziskový sektor v ekonomice a spoločnosti*. Praha: CODEX Bohemia, 1996. s. 376. ISBN 80-85963-19-1

⁸ BELIČKOVÁ, Kornélia - BUKOVOVÁ, Sylvia. *Ekonomika tretieho sektora*. Bratislava: Merkury , 2007. 125 s. ISBN 978-80- 89143-45-0

⁹ ONDRUŠEK, Dušan. a kol. *Čo sú neziskové organizácie: Čítanka pre neziskové organizácie*. 3.vyd. Bratislava: Centrum prevencie a riešenia konfliktov, Partners for Democratic Change Slovakia, 2003, s. 12. ISBN 80-967890-5-8323.

zúčastniť registračného procesu, v ktorom musia uviesť požadované informácie. Existujú na základe zmluvy či zriaďovacej listiny s vlastnou právnou subjektivitou a tak majú možnosť vstúpiť do zmluvných vzťahov.

2. **Neziskovosť.** Nezisková organizácia nemá za cieľ tvoriť zisk na prerozdelenie medzi vlastníkov, správcov, či zakladateľov, usiluje sa o jeho tvorbu za účelom podpory a rozvoja organizácie, dosiahnutia cieľov alebo na úhradu strát z minulého obdobia.
3. **Súkromný, neštátny charakter.** Sú inštitucionálne oddelené od štátu. Aj keď prevažne sú súkromné a nezávislé od štátu, to ešte neznamená, že nemôžu nadobudnúť dotácie zo štátneho rozpočtu alebo z rozpočtov vyšších územných celkov, miest či obcí.
4. **Samosprávnosť.** Sú samostatné a nezávislé od štátu, ktorý ich nekontroluje. Organizačná štruktúra určuje ich vlastné kontrolné mechanizmy. Pravidlá fungovania sú prijaté na základe spoločnej dohody, rešpektovanej všetkými členmi neziskovej organizácie.
5. **Dobrovoľnícky charakter** - Typ dobrovoľnosti v organizáciách tretieho sektora je rôzny. Vo väčšine prípadoch ide priamo o angažovanie dobrovoľníkov do činnosti organizácie. Môže ísť aj o prípady, kedy členovia správnych orgánov vykonávajú prácu bez akékoľvek finančnej odmeny.

1.3 Počet neziskových organizácií podľa právnych foriem

Pre samotné neziskové organizácie je veľmi podstatné, aby im spoločnosť dôverovala a chápala zmysel ich činností. Mnoho neziskových organizácií si na tom zakladá, a tak si buduje svoje postavenie na trhu. Ak si získajú túto dôveru a ľudia budú využívať ich služby, dostanú tak väčší objem finančnej podpory, a tým príležitosť rásť v spoločnosti. Občania sú si vedomí, že neziskové organizácie vyplňajú priestor, o ktorý štát ani súkromný sektor nemá záujem. Služby, ktoré poskytujú neziskové organizácie sú tak veľmi blízke občanom, ktorí sú otvorení pre nové organizácie takéhoto typu. Každým rokom rekordne rastie počet mimovládnych organizácií. Enormne začali narastať neziskové organizácie od roku 2005, kedy Slovenská republika už bola novým členom Európskej únie, a tak sa otvorili ďalšie možnosti ich financovania práve cez fondy EÚ. Rozhodne tento nárast ovplyvnil aj zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov, ktorý umožnil neziskovým organizáciám poberať 2% z daní z príjmu fyzických aj právnických osôb. V súčasnosti pôsobí na Slovensku viac ako 64 240 neziskových organizácií v rôznych právnych

formách.¹⁰ V nasledujúcej tabuľke je vyjadrený počet neziskových organizácií podľa právnej formy.

Tabuľka 1: Počet neziskových organizácií podľa právnych foriem

Právna forma	Počet
Občianske združenie	53064
Neziskové organizácie poskytujúce všeobecne prospešné služby	3388
Nadácie	1565
Neinvestičné fondy	699
Záujmové združenia právnických osôb	1594
Politické strany a hnutia	207
Cirkevné organizácie	3591
Organizácie s medzinárodným prvkom	132

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa <<https://finstat.sk/databaza-neziskoviek>>.

1.4 Vízie, poslanie, ciele a funkcie neziskových organizácií

Tretí sektor funguje tam, kde štát nemôže pôsobiť alebo nemá záujem pôsobiť ani súkromný sektor. Svoju činnosť vykonáva cez verejno-prospešné služby v oblastiach ako napríklad šport, deti a mládež, kultúra, zdravotníctvo, sociálne služby a iné.

Tretí sektor umožňuje ľuďom poznať svoje práva, získať skúsenosti so združovaním a stať sa aktívnym občanom. Pomáha najmä menšinám, ktoré sú v spoločnosti obvykle slabé a nedokážu bez podpory a ochrany presadiť svoje práva a záujmy. Na to, aby nezisková organizácia dokázala pomôcť takýmto skupinám ľudí je nutné, aby mala už od svojho začiatku jasne definovanú víziu, poslanie a ciele, ktoré sa bude snažiť naplňať nielen slovami, ale hlavne skutkami.

¹⁰ Počet neziskových organizácií. [online]. [citované 2019-05-03]. Dostupné na: <https://finstat.sk/databaza-neziskoviek>

1.4.1 *Vízia*

Vízia načrtáva predstavu o budúcom smerovaní a postavení podniku. Zahŕňa ideálnu predstavu o tom, ako bude organizácia vyzerat', akým témam a cieľovej skupine sa bude venovať. Ide teda o cieľovú stanicu, kam by sa organizácia chcela dostať. Vízia neodpovedá prioritne na otázku: „Kam by sme sa chceli dostať?“, ale hlavne na otázku, „Čo by sme mali robiť, aby sme sa tam dostali?“. Vízia zachytáva javy a trendy, ktoré sú v súčasnosti nepresné a hmlisté. Zameriava sa na dlhodobú perspektívu organizácie, takže by sa nemala často meniť. Jej obsah by mal byť stručný a jasne pochopiteľný pre všetkých, bez zbytočných ťažko zrozumiteľných a cudzích slov. Vízia pomáha vytvoriť správne a dobré poslanie.¹¹

1.4.2 *Poslanie*

Vízia a poslanie patria k sebe. Poslanie je sústredené na súčasnosť, kým vízia je zahľadená do budúcnosti. Poslanie nemôže existovať bez vízie, pretože by sa za krátke obdobie znehodnotilo a vízia nemôže existovať bez posrania, lebo by bola len výplodom fantázie.¹² Poslanie podniku odpovedá na otázky: „Kto sme a čo robíme?“. Poslanie je trvalé, zatiaľ čo ciele sú dočasné. Nezisková organizácia naplňa svoje poslanie cez ciele, ktoré sa môžu časom meniť. Preto nezisková organizácia neustále premýšľala nad cieľmi, ktoré najviac napomáhajú k naplneniu jej posrania.¹³ Ak je poslanie neziskovej organizácií dobre stanované, napomáha tak predurčovať právnu formu organizácie, pravdivo informovať spoločnosť a darcov organizácie o jej aktivite, určiť hodnoty, ktoré organizácia zastáva, motivuje dobrovoľníkov, podporovateľov ako aj členov organizácie a vytvára skutočný obraz o danej neziskovej organizácii. K ľahšiemu naplňaniu posrania je potrebné, aby sa zamestnanci danej organizácie sa stotožňovali s poslaním a chápali ho.¹⁴

1.4.3 *Ciele*

Správne naformulované poslanie organizácie je prvý krok k jeho transformácií do konkrétnych cieľov. Za najvyšší a najdôležitejší cieľ sa považuje poslanie, ktoré ovplyvňuje všetko a ktorému sa podriaďujú všetky zvyšné ciele. Pod cieľmi organizácie rozumieme

¹¹ MAJDÚCHOVÁ, Helena. *Neziskové organizácie*. 1. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009. s. 64. ISBN 978-80-89393-12-1

¹² DRUCKER F., Peter. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Praha: Management Press, 1994. s. 18-19. ISBN: 80-85603-38-1.

¹³ MAJDÚCHOVÁ, Helena. *Neziskové organizácie*. 1. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009. s. 64-70. ISBN 978-80-89393-12-1

¹⁴ ŠEDIVÝ, Marek., a kol. 2011. *Úspěšná nezisková organizace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 131. ISBN 978-80-247-4041-6.

určité budúce výsledky, ktoré sa organizácia snaží dosiahnuť. Organizácia by si mala stanoviť ciele, ktoré budú predstavovať jej celkové zámery. Mali by byť náročné, ale pritom dosiahnuteľné a zároveň by malo byť z cieľov jasné, akým smerom sa organizácia chce vyvíjať. Je dôležité, aby si nezisková organizácia stanovila ciele na základe služby, ktorú poskytuje spoluobčanom. Ciele by sa mali stávať viac a viac náročnejšie a to z dôvodu, aby výkon organizácie nezačal postupne klesať.¹⁵

1.4.4 Funkcie

Okrem vymedzenia znakov tretieho sektora je nevyhnutné si vymedziť aj jeho funkcie, cez ktoré nezisková organizácia zohráva dôležitú úlohu v spoločnosti. Neziskový sektor plní minimálne päť základných funkcií:¹⁶

1. **Servisná funkcia.** Ide o poskytovanie služieb, ktoré nie sú väčšinou zabezpečené štátom. Tieto služby majú najmä humanitárny, sociálny, informačný a vzdelávací charakter. Menej často neziskové organizácie poskytujú aj služby v oblasti práva, ekonomického rozvoja či technológie.
2. **Inovačná funkcia.** Nie podnikateľský, ale neziskový sektor je zdrojom inovácií všetkých možných druhov. Trh a štát si tak môžu vybrať medzi overenými sociálnymi či technologickými inováciami. Neziskové organizácie sa snažia o vytváranie nových inovácií rovnako ako o preberanie skúseností z vyspelejších zahraničných krajín.
3. **Advokačná funkcia.** Je jedna z najvýznamnejších funkcií, a to kvôli tomu, že sa vyvíja v rámci transformácie celej spoločnosti na území Slovenska. Väčšinou sa pod touto funkciou rozumie presadzovanie a obhajovanie požiadaviek a práv skupín občanov alebo konkrétnych jednotlivcov. Práve neziskové organizácie sú prostriedkom, cez ktorý vyjadrujú rozličné a rôznorodé záujmy spoločnosti.
4. **Expresívna funkcia.** Aj vďaka neziskovým organizáciám si môžeme uvedomiť rôznorodosť sveta, odlišnosti v tradíciách, kultúre či jazykoch. Poskytujú nové príležitosti ľuďom, ktorí majú ťažkosti s novým uplatnením sa v spoločnosti. Máme tak možnosť objaviť svoje schopnosti, o ktorých sme doteraz ani nevedeli.
5. **Kontrolná funkcia.** Neziskové organizácie dohliadajú na dodržiavanie demokratických pravidiel hry. Politické strany a média spolu s neziskovými

¹⁵ DRUCKER F., Peter. Řízení neziskových organizací: praxe a principy. Praha: Management Press, 1994. s. 15-18. ISBN 80-85603-38-1.

¹⁶ BENČO, Jozef. 2005. *Sociálne služby a neziskové organizácie*. Banská Bystrica: ALFA Print, 2005. s. 15-16. ISBN 80-969227-1-8.

organizáciami poskytujú určitú základňu na limitovanie štátnej moci. Taktiež ich dôležitou úlohou je včas varovať pred negatívnymi tendenciami.

1.5 Financovanie neziskových organizácií ako zložka ich životaschopnosti

Nevyhnutným predpokladom fungovania každej organizácie, je zabezpečenie potrebných finančných prostriedkov. Preto aj nezisková organizácia sa musí zaoberať financovaním, a hľadaním nových zdrojov, ktoré potrebuje na rozvoj svojich činností a prevádzku.

Na zabezpečenie finančných zdrojov musí mimovládna organizácia dodržiavať isté princípy: viaczdrojovosť, spôsob získavania finančných zdrojov, hospodárenie s cudzími zdrojmi, projektovosť, efektívnosť, účelovosť, transparentnosť, dôveryhodnosť a dobré meno. Najdôležitejší z nich je princíp viaczdrojovosti. Princíp viaczdrojovosti spočíva v získavaní viacerých finančných zdrojov s cieľom zabezpečiť nezávislosť len od jedného darcu, a tým vyhnúť sa prípadným negatívnym dôsledkom pri jeho náhlom odchode či zlyhaní.¹⁷

1.5.1 Zdroje financovania

V súčasnosti sa môžeme stretnúť s rôznymi klasifikáciami zdrojov financovania od toho najjednoduchšieho až po zložito štruktúrované delenie, ktoré zahŕňa celkový prehľad existujúcich zdrojov príjmov. Za hlavné kritériá rozdelenia zdrojov financovania sa považujú:¹⁸

- spôsob nadobudnutia
 - o interné zdroje (z vlastnej činnosti),
 - o externé zdroje (z iného zdroja),
- pôvod finančných prostriedkov
 - o domáce, miestne zdroje (zo Slovenska),
 - o zahraničné zdroje (z iných krajín),
- charakter darujúceho subjektu
 - o verejné zdroje (štát, samospráva, EÚ)
 - o súkromné zdroje (podnikatelia, - jednotlivci, nadácie, fondy),

¹⁷ BENČO, Jozef – KUVÍKOVÁ, Helena. *Ekonomika verejných služieb*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2011. s. 249. ISBN 978-80-557-0323-7.

¹⁸ BROZMANOVÁ GREGOROVÁ, Alžbeta. *Tretí sektor a mimovládne organizácie*. Banská Bystrica: Pedagogická fakulta, Univerzita Mateja Bela, 2009. s. 89. ISBN 978-80-8083-805-8

- forma príjmu
 - o dar,
 - o zbierka,
 - o grant,
 - o členské, dotácie

My sa zameriame na zdroje financovania podľa toho kde vznikli, môžeme ich teda rozdeliť na interné a externé.

1.5.2 Externé zdroje financovania neziskových organizácií

Sú to práve externé zdroje, ktoré sú nevyhnutné na realizáciu poslania neziskovej organizácie. Tieto zdroje vznikajú v okolí neziskovej organizácie, ktorá prejavuje o ne záujem. Ide o všetky zdroje, ktoré prichádzajú zvonku od iných podnikov, jednotlivcov alebo štátu. V nasledujúcej tabuľke uvádzame prehľad externých zdrojov financovania neziskových organizácií.

Tabuľka 2: Prehľad externých zdrojov financovania neziskových organizácií

Externé zdroje	Individuálne zdroje súkromných osôb	Štátne/komunálne zdroje	Podnikateľské zdroje a neziskový sektor
Domáce	Dary, príspevky a zbierky od súkromných osôb a domácností, nadačné a podnikové granty.	Dotácie zo štátneho a miestnych rozpočtov, nepriama podpora financovania štátu/mesta.	Príspevky z podnikovej sféry, granty z domácich nadačných fondov.
Zahraničné	Zahraničné dary a zbierky od súkromných osôb, zahraničné nadačné a podnikové granty.	Medzinárodná humanitárna pomoc poskytnutá zo zahraničia, bilaterálna a multilaterálna grantová pomoc.	Zahraničné podnikové príspevky a dary, granty zo zahraničných nadačných fondov.

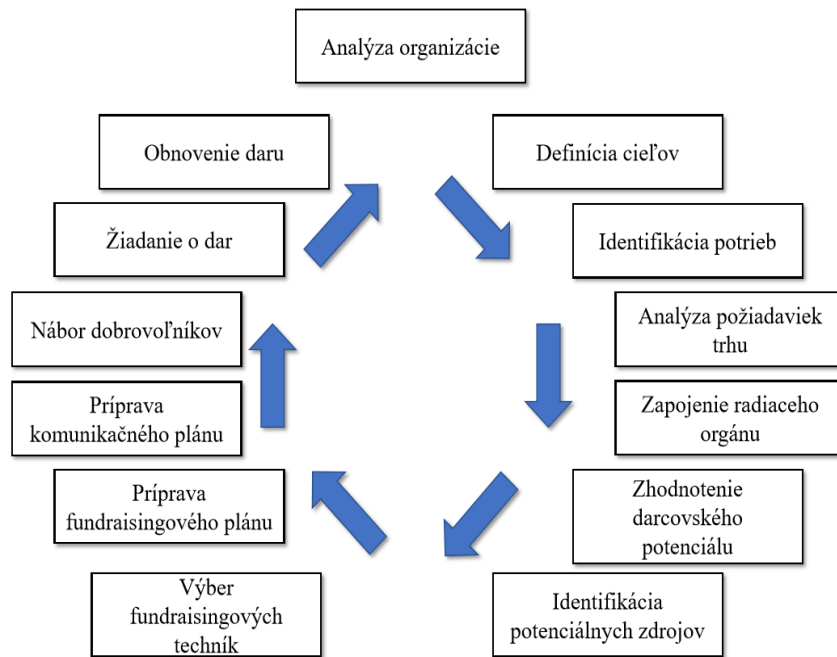
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: MAJDÚCHOVÁ, Helena. *Neziskové organizácie: vybrané problémy ekonomiky a manažmentu neziskových organizácií*. Bratislava: Sprint, 2009. s.127. ISBN 978-80-89393-12-1

Fundraising

Ide o zložitejší proces získavania externých finančných zdrojov, ktorý je profesionálne naplánovaný. Cieľom fundraisingu je získať a pritiahnúť čo najväčšie množstvo darcov a investorov, aby poskytli finančné alebo nefinančné zdroje. Nejde však len o získanie darcov, ale o celkový proces plánovania, vytvárania konceptu a taktiež samotné obstarávanie zdrojov. Fundraising, aby bol úspešný, si vyžaduje vytrvalosť, čas a toho pravého fundraisera, ktorý by mal byť komunikatívny, inovatívny, schopný presadiť svoje názory a vytvárať nové kontakty. V dnešnom digitálnom svete sa budovanie vzťahom ako aj fundraising čím viac uskutočňuje cez internet. Pre fundraiserov je to stále menej bežne mať osobný kontakt s darcami. Jedna z ciest, ako získať finančné zdroje pri budovaní si vzťahov s podporovateľmi, sú rôzne akcie a udalosti, pri ktorých nastáva vzájomné zdieľanie osobných skúseností, budovanie dôvery a vzájomné spoznávanie medzi neziskovou organizáciou a jej darcami. Tieto udalosti môžu spôsobiť, že sa podporovatelia stanú lojálni a viac veľkorysí. Dobrá a profesionálne organizovaná akcia môže priniesť nových potencionálnych darcov alebo zvýšiť dary už existujúcich podporovateľov. Tvorit' nové vzťahy a tie staré prehĺbovať je základ pre dosiahnutie stanoveného cieľa neziskovej organizácie.¹⁹

¹⁹ RODRIGUEZ HEYMAN, Darian – BRENNER, Laila. *Nonprofit Fundraising 101: A Practical Guide with Easy to Implement Ideas & Tips from Industry Experts* [elektronický zdroj]. New Jersey: John Wiley & Sons, 2016. p. 117-131. [cit. 2018-05-03]. ISBN 978-1-119-10050-8. Dostupné na: <http://www.njnonprofits.org/NonprofitFundraising101-EventsChapter.pdf>

Obrázok 1: Cyklus získavania finančných zdrojov



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Brozmanová Gregorová, Alžbeta. *Tretí sektor a mimovládne organizácie*. Banská Bystrica: Pedagogická fakulta, Univerzita Mateja Bela, 2009. s. 93. ISBN 978-80-8083-805-8

1.5.3 Interné zdroje financovania - samofinancovanie

„Samofinancovanie je proces, pri ktorom MVO využíva svoje kapacity na tvorbu a získavanie zdrojov pri súčasnom napĺňaní svojho poslania“.²⁰ Dosiadnutý zisk nemožno rozdeliť medzi zakladateľa a členov, ale je určený na financovanie aktivít a rozvoj činností NO. Ide o doplnkový zdroj financovania, pomocou ktorého môžu organizácie pokryť svoj rozpočet. V súčasnosti sa tento zdroj považuje za veľmi dôležitý, keďže neziskové organizácie musia súťažiť o podiel na verejných výdavkoch, určené na ich financovanie, ktoré sa postupne znižujú.

²⁰ Brozmanová Gregorová, A. 2009. *Tretí sektor a mimovládne organizácie*. Banská Bystrica: Pedagogická fakulta, Univerzita Mateja Bela, 2009. s. 92. ISBN 978-80-8083-805-8

Tabuľka 3: Metódy samofinancovania

Metódy samofinancovania	
Členské poplatky	Vyberané NO od jej členov, väčšinou je poplatok kompenzovaný protislužbami.
Predaj produktov	NO môže produkovať rozmanité výrobky, ktoré predáva za symbolické, otvorené alebo nadnesené ceny.
Poplatky za služby	NO môže poskytovať určité služby za poplatok (preklady, poradenstvo, reklama...)
Využitie hmotných aktív	NO získava príjmy aj poskytovaním svojich hmotných aktív (prenájom vlastných priestorov, nehnuteľností a zariadení)
Využitie nehmotných aktív	NO využíva nemateriálne bohatstvo na tvorbu príjmov (prenájom svojho loga, know-how, metodiky, poskytovanie garancií...)
Príjmy z investícií	Najmenej používaná metóda, pretože iba niektoré NO majú vlastný kapitál, ktorý by mohli investovaním zhodnotiť.

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: RADKOVÁ, Libuša. *Sociálna práca v treťom sektore*. Trnava: Slovak Academic Press, spol. s.r.o., 2005. s. 61. ISBN 80-89104-30-4.

Výhody a nevýhody samofinancovania

Samofinancovanie ukazuje, že nielen štát a komerčné agentúry dokážu poskytovať služby na profesionálnej a kvalitnej úrovni, ale aj neziskové organizácie. Veľakrát ich dokážu zabezpečiť na rovnakej úrovni, ale určite lacnejšie. Tento proces však nie je charakteristický pre neziskové organizácie, i keď prináša veľké množstvo výhod, ale aj nevýhod. Samofinancovanie zvyšuje finančnú nezávislosť a stabilitu neziskovej organizácie. Umožňuje kvalitnejšie finančné plánovanie, rozpočtovanie nákladov ako aj naplniť poslanie a misiu organizácie. Taktiež dokáže zlepšiť likviditu a meno organizácie. Na druhej strane vznikajú konflikty medzi neziskovým a ziskovým poslaním organizácie. Môže prísť k preceneniu vlastných podnikateľských schopností, ako aj k vzdialeniu sa od skutočného poslania. Ak by nezisková organizácia dosiahla stratu, môže to spôsobiť stratu dôvery darcov a podporovateľov. Ako je už zrejmé, dosiahnutie zisku samofinancovaním nie je stopercentné. Vyžaduje to poctivý tím, ktorý musí kvalitne a zodpovedne pracovať v oblastiach ako sú marketing, rozpočet, reklama, finančný plán, náklady či výnosy a pod. Aj napriek tomu, že by to nezisková organizácia robila vážne a poctivo, nie je tu záruka, že to bude fungovať. Na úspešné podnikanie neexistuje recept. Podnikanie by si mala nezisková

organizácia dobre premyslieť a urobiť tento krok, len ak je naozaj presvedčená a má za sebou skutočnú podporu.²¹

1.6 Podnikanie neziskových organizácií

Podnikanie je podľa obchodného zákonníka definované ako „sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku.“²² Podnikateľskou činnosťou neziskových organizácií sa rozumie hospodárska činnosť, ktorou sa získavajú finančné prostriedky na financovanie účelu, na ktorý boli neziskové organizácie zriadené a nie za účelom dosiahnutia zisku. Súčasná legislatíva avšak neumožňuje všetkým typom neziskových organizácií podnikat'. Vysvetľuje nám to nasledujúca tabuľka.

Tabuľka 4: Rozdelenie organizácií tretieho sektora podľa právnej úpravy podnikania

Neziskové organizácie tretieho sektora			
Môžu vykonávať podnikateľskú činnosť	Nemôžu vykonávať podnikateľskú činnosť	Nemajú právnym predpisom túto oblasť upravenú	Môžu vykonávať podnikateľskú činnosť obmedzene
<ul style="list-style-type: none"> neziskové organizácie poskytujúce všeobecne prospešné služby 	<ul style="list-style-type: none"> politické strany a politické hnutia neinvestičné fondy 	<ul style="list-style-type: none"> občianske združenia záujmové združenia PO Cirkvi a náboženské spoločnosti organizácie s medzinárodným prvkom 	<ul style="list-style-type: none"> nadácie

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa *Podnikateľská činnosť a zdaňovanie neziskových účtovných jednotiek*. [online]. [citované 2019-05-03]. Dostupné na : <https://www.podnikajte.sk/dan-z-prijmov/podnikatelska-a-zdanovana-cinnost-neziskoviek>

²¹ MAJDÚCHOVÁ, Helena. Neziskové organizácie: vybrané problémy ekonomiky a manažmentu neziskových organizácií. Bratislava: Sprint, 2009. s.143-144. ISBN 978-80-89393-12-1

²² § 2 ods. 1 zákona č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník

Nezisková organizácia poskytujúca všeobecne prospešné služby

V zákone o neziskových organizáciách poskytujúcich všeobecne prospešné služby je jednoznačne a jednoducho upravená možnosť na podnikanie. Takýto typ neziskovej organizácie môže samostatne, vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť vykonávať podnikateľskú činnosť, za predpokladu, že má vybavené živnostenské oprávnenie alebo je zapísaná do obchodného registra. Zákon avšak striktno zakazuje, aby sa nezisková organizácia poskytujúca všeobecne prospešné služby zúčastňovala na podnikaní iných osôb, uzatvárala zmluvu o tichom spoločenstve alebo používala výnosy z podnikania na osobné účely zakladateľov, zamestnancov a členov orgánov neziskovej organizácie. Taktiež dosiahnuté finančné prostriedky sa nemôžu použiť na financovanie politických strán ani na podporu kandidáta na volenú funkciu.²³

Občianske združenia

Občianske združenia nemajú právnym predpisom problematiku podnikania upravenú. Ak občianske združenie má záujem podnikat', môže vykonávať klasickú podnikateľskú činnosť, ale potrebuje na to živnostenské oprávnenie. Avšak činnosť vykonávaná v súlade s poslaním občianskeho združenia, sa nepovažuje za podnikanie, a nie je potrebné vyžadovať podnikateľské oprávnenie. Dôležité je, aby tieto organizácie neboli predovšetkým zamerané na zárobkovej činnosti, ale na uspokojovanie potrieb svojich členov.²⁴

Cirkvi a náboženské spoločnosti

Zákon č. 308/1991 Zb. o slobode náboženskej viery a postavení cirkví a náboženských spoločností nezakazuje uvedeným organizáciám vykonávať podnikateľskú činnosť. Môžu však podnikat' iba v oblastiach, kde majú šancu dosiahnuť príjmy. Ide o príjmy z nájomného, z predaja majetku, z reklamy alebo z príspevkov členov.²⁵

Organizácie s medzinárodným prvkom

Zákon bližšie nešpecifikuje podnikateľskú činnosť organizácií s medzinárodným prvkom a záujmových združení právnických osôb.

Nadácie

Nadácie podľa Obchodného zákonníka podnikat' nemôžu, ale to neznamená, že nemôžu mať príjmy z vlastnej činnosti. Okrem grantov a darov príslušný zákon dovoľuje

²³ Zákon č. 213/1997 Z. z. o neziskových organizáciách poskytujúcich všeobecne prospešné služby

²⁴ Zákon č. 83/1990 Zb. o združovaní občanov

²⁵ Zákon č. 308/1991 Zb. o slobode náboženskej viery a postavení cirkví a náboženských spoločností

nadáciám získavať finančné zdroje napríklad z prenájmu jej majetku, organizovaním kultúrnych, vzdelávacích, športových a iných akcií, za ktoré môžu vyberať vstupné, z výroby a predaja literatúry a pod. Tieto činnosti môže vykonávať formou, ktorá zahŕňa znaky podnikania.²⁶ „Nevyhnutnou podmienkou je, aby tieto činnosti boli v súlade s jej poslaním, misiou a štatútom a aby touto činnosťou lepšie využila svoj majetok.“²⁷

Politické strany a politické hnutia, neinvestičné fondy

Politické strany a hnutia a neinvestičné fondy, nemôžu vo vlastnom mene vykonávať podnikateľskú činnosť.

V praxi však veľakrát nastáva problém s rozpoznaním príjmov, ktoré boli vytvorené zo samofinancovania a príjmov vytvorených v rámci hospodárskej činnosti. Dôvodom tohto náročného rozlišovania je nepresné vymedzenie podnikania neziskových organizácií v legislatíve. Ak sa nezisková organizácia rozhodne, že začne podnikáť, musí byť dôkladne pripravená a mať vypracovaný podnikateľský plán. Popri všetkých prípravách na podnikanie, ako aj počas neho, by mala nezisková organizácia stále myslieť na poslanie ako na primárny cieľ. Všetky príjmy z podnikateľskej činnosti musia byť použité na aktivity v súlade s poslaním.

Neziskové organizácie by nemali predávať tovary a poskytovať služby, ktoré sú v rozpore so sociálnym a environmentálnym ponímaním. Taktiež by sa mali vyhýbať spolupráci s takými organizáciami, ktoré takéto produkty realizujú. Ľudia, ktorí dobrovoľne podporujú projekty neziskových organizácií, si zaslúžia uznanie a vďaku. Organizácia ich nemôže vnímať iba ako zdroj príjmov. Pri podnikaní sa musí nezisková organizácia snažiť na sto percent a dosahovať výsledky čo najlepšej kvality. Podnikanie je potrebné realizovať seriózne a na profesionálnej úrovni a nie sa iba pokúšať o činnosť podobnú podnikateľskej činnosti. Mnohým neziskovým organizáciám v tom prekáža vedomie, že aj keby neuspeli alebo nebudú dosahovať istý level kvality, tak stále budú mať určitú skupinu podporovateľov a darcov, ktorí im zabezpečia základné finančné zdroje na dosiahnutiu poslania. Neziskové organizácie by mali viesť oddelené účtovníctvo podnikateľskej aktivity a programových aktivít, a tak zabezpečiť priehľadnosť a diferencovanosť vo finančnom manažmente. Neziskové organizácie by mali zverejniť vo výročnej správe všetky podnikateľské

²⁶ Zákon č. 34/2002 Z. z. o nadáciách a o zmene Občianskeho zákonníka v znení neskorších predpisov

²⁷ MAJDÚCHOVÁ, Helena. *Neziskové organizácie*. 1. vyd. Bratislava: Sprint vfra, 2009. s. 140. ISBN 978-80-89393-12-1

aktivity ako aj účel, na ktorý boli využité príjmy dosiahnuté z podnikania. Daňové úľavy by nikdy nemali slúžiť ako nástroj, ktorým si nezisková organizácia zníži cenu za poskytnuté služby a produkty, a tak dostane výhodu nad konkurenčnými organizáciami.²⁸

²⁸ GUŠTAFLÍK, P. a kol. 2001. *Príručka podnikania neziskových organizácií*. Bratislava: Centrum prevencie a riešenia konfliktov, 2001, s. 11-12. ISBN 80-968095-8-X

2 CIEĽ PRÁCE

Hlavným cieľom bakalárskej práce je v teoretickej časti poukázať na historický vývoj tretieho sektora, vymedziť a charakterizovať jednotlivé typy neziskových organizácií v podmienkach Slovenskej republiky, analyzovať štruktúru finančných zdrojov neziskových organizácií a následne vymedziť podnikanie a možnosti podnikania neziskových organizácií podľa právnej formy. V praktickej časti je cieľom aplikovať teoretické poznatky na konkrétnu neziskovú organizáciu, ktorou je občianske združenie Postoj. Na dosiahnutie týchto cieľov je nevyhnutné stanoviť a realizovať tieto nasledujúce rozpracované čiastkové ciele:

- Charakterizovať históriu tretieho sektora na Slovenku pred rokom 1989 a následne po roku 1989, vymedziť mimovládny sektor v podmienkach Slovenskej republiky na základe legislatívy a znakov, súčasný stav jednotlivých neziskových organizácií.
- Vymedziť víziu, poslanie, ciele ako aj funkcie organizácií tretieho sektora.
- Analyzovať súčasné financovanie neziskových organizácií podľa externých a interných zdrojov a zamerať sa na fundraising a samofinancovanie.
- Poukázať do akej miery môžu jednotlivé typy neziskových organizácií podnikáť.
- Aplikovať poznatky z teoretickej časti na vybranú neziskovú organizáciu.
- Formulovať SWOT analýzu a rozšírený marketingový mix 7P konkrétnej organizácie.
- Zamerať sa na finančné zdroje a navrhnuť spôsob ako optimalizovať či zvýšiť objem zdrojov občianskeho združenia Postoj.
- Charakterizovať hospodárenie Postoja a posúdiť možnosti podnikateľskej činnosti.

3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA

Na dosiahnutie hlavného cieľa bakalárskej práce je potrebné použiť správne metódy skúmania a vhodné metodiky práce. Preto sme využili viaceré všeobecné metódy ako sú napríklad analýza, syntéza, metódy dedukcie a indukcie, metóda komparácie a selekcie. V praktickej časti sme pracovali najmä s metódou analýzy, ktorou sa rozobrala činnosť a finančné zdroje konkrétnej neziskovej organizácie na jednotlivé časti. V teoretickej časti sme viac využívali metódu syntézy, pomocou ktorej sme z neúplných poznatkov o treťom sektore z viacerých prameňov dosiahli kompletný jednotný celok. Metódu dedukcie sme aplikovali pri určení hlavných a čiastkových cieľov a metódu indukcie sme využili na spracovanie záverov. Ďalšia metóda, ktorá bola využitá v tejto bakalárskej práci bola metóda selekcie, pomocou ktorej sme triedili a študovali potrebnú literatúru na vymedzenie teoretickej časti. Na analýzu a porovnávanie jednotlivých neziskových organizácií bola použitá metóda komparácie. Metódou riadeného rozhovoru s riaditeľom denníka Postoj sme nadobudli potrebné vnútropodnikové údaje a dokumenty na charakteristiku a podrobný rozbor občianskeho združenia Postoj.

Do našej bakalárskej práce bola vybraná konkrétna nezisková organizácia a to Občianske združenie Postoj, ktoré funguje na masmediálnej scéne ako seriózne médium takmer štyri roky. Postoj vyniká medzi ostatnými médiami, pretože ako jediné vážne médium sa otvorene hlási k pravicovým či konzervatívnym hodnotám. Jeho cieľom je seriózne sa zapojiť do verejnej diskusie z konzervatívnej pozície a prinášať denne kvalitne spracované publikácie od profesionálnych novinárov. Postoj svoje články nezamyká, takže sú dostupné pre všetkých bez povinnosti predplatného.

Na spracovanie teoretických poznatkov sme použili prevažne domácu odbornú literatúru, ale aj zahraničné zdroje. K doplneniu potrebných informácií sme používali internetové stránky a online dostupné publikácie. Pre praktickú časť sme čerpali potrebné údaje z internetovej stránky denníka Postoj, ako aj z poskytnutého rozhovoru s riaditeľom Postoja.

4 VÝSLEDKY PRÁCE A DISKUSIA

Získané teoretické poznatky o organizáciách tretieho sektora sme v nasledujúcej kapitole aplikovali na konkrétnu neziskovú organizáciu, ktorou je občianske združenie Postoj. Zamerali sme sa na externé zdroje financovania, ktoré Postoj získava väčšinou od svojich podporovateľov, ale ja na finančné prostriedky, ktoré nadobúda sám svojou činnosťou.

4.1 Desaťročie portálu Postoy.sk

Portál Postoy.sk, ktorý vznikol 1. júna 2005, bol priamym predchodcom konzervatívneho denníka. Autormi myšlienky založiť portál so silným vnútorným presvedčením, ale zároveň otvorený dialógu s nositeľmi iných názorov, boli dvaja študenti Univerzity Komenského v Bratislave. Tým, že jeden z nich bol rodený Ružomberčanom, mal tak živé vzťahy so študentmi Katolíckej univerzity v Ružomberku. Postoy.sk sa na začiatku kreoval ako projekt študentov Univerzity Komenského v Bratislave a Katolíckej univerzity v Ružomberku. Počas desiatich rokov existencie Postoy.sk, sa v redakcii vystriedalo mnoho mladých ľudí, často študentov z Ružomberka, z ktorých viacerí sú dnes profesionálni novinári.²⁹

Idea, ktorá stála za vznikom Postoy.sk, bola zahrnutá aj do prvého editoriálu: „Chceme kráčať dialógom k pravde. Nie ku kompromisu. Svoje názory chceme hájiť, chceme si za nimi stáť, ale zároveň chceme počúvať aj názory iných. Pravda je len jedna. A táto Pravda nás vyslobodí. Na ceste k nej nechceme byť súpermi, ale spolupútnikmi.“³⁰

Zámer tvorcov portálu odkrýva už samotný názov Postoy. „Názov nášho portálu je slovnou hračkou. Postoy sa skladá z dvoch slov: position (stanovisko) a toy (hračka). Chceme svoje názory nielen prezentovať, ale chceme sa s nimi hrať (nie zahrávať sa!) – chceme ich dopĺňať, obohacovať, kreovať. Nechceme ustrnúť v zabehaných názorových schémach, ale chceme byť tvoriví a inovatívni. Sme si však vedomí, že niekedy aj to staré je večne nové.“³¹

Počas desaťročnej histórie Postoy.sk získal niekoľko významných ocenení. V roku 2006 dostal jeden z autorov Novinársku cenu za najlepší komentár. Jeden zo zakladateľov

²⁹ DEMKO, Matuš – OLEKŠÁK, Peter. *Konzervatívny denník: veľká výzva slovenskej žurnalistiky*. Bratislava: Vydavateľstvo Don Bosco, 2015. s. 113-114. ISBN 978-80-8074-298-0

³⁰ Gazda, Imrich. *Postoy – dialógom k pravde, nie ku kompromisu*, [online] [cit. 2019-05-03] Dostupné na: http://www.postoy.sk/dialogom_k_pravde

³¹ Gazda Imrich, *Postoy – dialógom k pravde, nie ku kompromisu*, [online] [cit. 2019-05-03] Dostupné na: http://www.postoy.sk/dialogom_k_pravde

portálu získal osobitnú prémiiu pre mladého novinára do 27 rokov v Novinárskej súťaži Slovenského syndikátu novinárov. V roku 2011 Postoy.sk získal Templeton Freedom Awards od nadácie Atlas Economic Research Foundation. Všetky ocenenia či ceny motivovali a tiež povzbudili autorov k ich osobnému rastu v profesii, ale aj k rozšíreniu a postupnému napredovaniu ešte mladého portálu. Skutočne dôležitými momentami časopisu Postoy.sk, ktoré ho posunuli o krok ďalej neboli ani ceny, historické dátumy a prelomy, ale predovšetkým silné príbehy ľudí a príbehy autorov, ktorí časť svojho života prežili aktívne ako priatelia.³² Postoy.sk bol počas takmer celej svojej existencie dobrovoľnícky, prevažne študentský projekt, bez akéhokoľvek finančného zázemia. Je prekvapujúce, že napriek tomu – alebo práve vďaka tomu? – priniesol stovky zaujímavých článkov a oslovil desaťtisíce čitateľov, ktorí okolo portálu vytvorili živú, uvažujúcu komunitu.³³

4.1.1 SWOT analýza Konzervatívneho denníka Postoj

Prikláňame sa k názoru, že touto diagnózou Konzervatívny denník Postoj odhadol a ocenil silné stránky a slabé stránky denníka, ako aj jeho príležitosti a hrozby. V tejto analýze taktiež určil najvýznamnejšie konkurenčné výhody a hlavné faktory úspechu. Nie je to vôbec jednoduché, SWOT analýza je náročná na znalosť vo vlastnej činnosti a taktiež vyžaduje kritické myslenie na ňu. Na druhej strane môže ísť o príležitosť, kedy si denník mohol uvedomiť svoje nedostatky, ktoré sa bude snažiť odstrániť a vyhnúť sa k ich rozšíreniu. Nasledujúca tabuľka predstavuje SWOT analýzu budúceho denníka Postoj.

„Zo SWOT analýzy vyplýva, že dôležitými faktormi pre zdravé a efektívne fungovanie potenciálne nového denníka, sú: schopnosť osloviť a zaujať čitateľa, prinášať originálne a nevšedné témy, získať potrebný objem reklamy a udržať záujem cieľového zákazníka.“³⁴

³² Prvým šéfredaktorom Postoy.sk bol zakladateľ Matúš Demko (2005 – 2008), ktorého nahradili Pavol Rábara (2008 – 2010; 2011 – 2013), Imrich Gazda (2010 – 2011), Lukáš Obšitník (2013 – 2015) a František Múčka (2015 – doteraz)

³³ DEMKO, Matuš – OLEKŠÁK, Peter. *Konzervatívny denník: veľká výzva slovenskej žurnalistiky*. Bratislava: Vydavateľstvo Don Bosco, 2015. S. 118-124. ISBN 978-80-8074-298-0

³⁴ DEMKO, Matuš – OLEKŠÁK, Peter. *Konzervatívny denník: veľká výzva slovenskej žurnalistiky*. Bratislava: Vydavateľstvo Don Bosco, 2015. s. 103. ISBN 978-80-8074-298-0

Tabuľka 5: SWOT analýza Konzervatívneho denníka Postoj

<p style="text-align: center;"><i>Silné stránky – Strengths</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Prijateľná cena • Názorovo vyhradený denník • Spracovanie tém, ktorým sa ostatné denníky nevenujú • Aktuálne spravodajstvo • Kvalitná webová stránka s mobilnou verzou 	<p style="text-align: center;"><i>Slabé stránky – Weaknesses</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Náročné získať úvodnú investíciu • Náročné presvedčiť dostatočné veľké publikum o potrebe nového média • Ťažkosti s budovaním webstránky • Problém získať dostatočné množstvo a podporovateľov.
<p style="text-align: center;"><i>Príležitosti – Opportunities</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Čitateľom chýba pravicový denník • Príjem z reklamy a marketingu • Možnosť objednávok cez internet • Pridávanie aj iného obsahu – predaj tovarov a služieb 	<p style="text-align: center;"><i>Hrozby – Threats</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Silná konkurencia denníkov na trhu • Silná konkurencia ostatných médií (TV, rádio, internet, e-knihy,...) • Strata objektivity a nezávislosti • Nedostatok finančných prostriedkov na existenciu denníka

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: DEMKO, Matus – OLEKŠÁK, Peter. *Konzervatívny denník: veľká výzva slovenskej žurnalistiky*. Bratislava: Vydavateľstvo Don Bosco, 2015. s. 101-103. ISBN 978-80-8074-298-0

4.2 Vznik Denníka Postoj, o.z. ako reakcia na veľký dopyt po tradičnom portáli

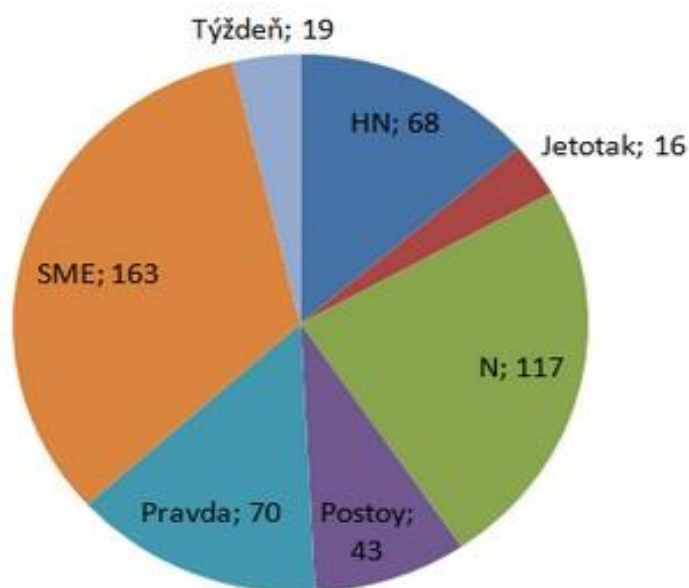
Pri opise vzniku konzervatívneho denníka, je kľúčová myšlienka, že aktívni veriaci sú v slovenskej spoločnosti menšinou, ale nadkritickou a dobrotvornou. Jeho príprava je priamym dôsledkom premien našej spoločnosti, ktorá je stále vnímaná ako konzervatívna, hoci v praxi sa konzervatizmus stáva okrajovou záležitosťou. Táto marginalizácia je zreteľná aj v médiách. „Medzi významnými slovenskými denníkmi, týždenníkmi či televíziami nie

je ani jedno médium, ktoré by reprezentovalo konzervatívny pohľad na svet. Naopak, ukázalo sa, že proti takémuto videniu sveta bojujú. V slovenskej verejnej debate tak chýba dôležitý hlas. Rozhodli sme sa pomôcť tomu, aby sa táto situácia zmenila,“³⁵ napísali v prvej verejnej výzve iniciátori založenia konzervatívneho denníka.

Pri príležitosti blížiaceho sa desiateho výročia vzniku Postoy.sk, začali jeho zakladatelia a súčasní tvorcovia uvažovať, čo ďalej. Črtali sa dve možnosti: nechať ho ďalej prežívať ako autorsko-čitateľskú platformu početnej, ale relatívne uzavretej komunity alebo ho posunúť na profesionálnejšiu úroveň, čo by si však vyžiadalo omnoho silnejšie autorské, čitateľské a samozrejme finančné zázemie. Uvažovanie, ktoré sa začalo v jeseni 2014, prešlo predreferendová kampaň a samotné referendum. Postoy.sk bol jedným z mála médií, ktoré stáli proti presile mainstreamových médií. Aktívni kresťania, konzervatívci, si opätovne uvedomili, že na Slovensko chýba médium, ktoré by korešpondovalo s ich videním vecí verejných. Pozvoľné uvažovanie sa zrazu stretlo s intenzívnym dopytom po vzniku konzervatívneho denníka, ktorého základ by mal tvoriť Postoy.sk. V polovici februára sa na portáli Postoy.sk zverejnila výzva *Vytvorme konzervatívny denník*, ktorej obsahom bolo predstavenie myšlienky nového projektu a prosba o finančnú podporu na jej realizáciu. Viacerí významní slovenskí novinári, komentátori či podnikatelia verili, že na Slovensku naozaj existuje silný potenciál vytvoriť plnohodnotné konzervatívne médium. Náklady na štart internetového konzervatívneho denníka sa odhadovali na 80-tisíc eur. Počas jedného mesiaca Postoj podporilo viac ako 250 ľudí, vďaka ktorým sa vyzbierala polovica z cieľovej sumy. Vďaka tomu Postoj začiatkom mája 2015 mohol získať vlastné redakčné priestory, na plný úväzok zamestnať prvých dvoch redaktorov, ktorí zanechali svoje miesta vo veľkých médiách, aby mohli vytvoriť jadro rozbiehajúceho sa projektu, vylepšiť stránku Postoy.sk a začať pripravovať stránku konzervativnydennik.sk a spustiť vlastné spravodajstvo. Popri získavaní finančných prostriedkov od drobných darcov, Postoj nadviazal kontakty s väčšími donormi, uchádzal sa o 2 percentá z daní a začal oslovovať potenciálnych inzerentov.

³⁵ MÚČKA, František. *Vytvorme konzervatívny denník*, [online] [cit. 2019-05-03] Dostupné na: <http://www.postoy.sk/content/vytvorme-konzervativny-dennik>

Graf č. 1: Počet textov v jednotlivých médiách za deň (február 2015)



Zdroj: RONČÁKOVÁ, Terézia. *Referendová diskusia bola o chápaní milosrdenstva a pokrytectva (analýza IV)*, [online] [cit. 2019-05-03] Dostupné na: <http://www.postoj.sk/content/referendova-diskusia-bola-o-chapani-milosrdenstva-pokrytectva-analyza-iv>

V druhej polovici mája, Postoj avizoval na svojej stránke, že od 1. septembra by malo pre konzervatívny denník pracovať minimálne šesť profesionálnych novinárov a ďalší spolupracovníci, vďaka čomu zabezpečíme plnohodnotný a kvalitný obsah. Aby od septembra 2015 mohol konzervatívny denník plnohodnotne fungovať, musel do konca júna 2015 vyzbierať ostávajúcich 30 000 eur. Takýchto výziev však bolo nepomerne viac. Všetko sa dialo za pochodu, s množstvom úloh muselo denne zápasit' niekoľko jednotlivcov. Silná idea natoľko ovládla niekoľkých ľudí, že boli ochotní obetovať sa pre ňu bez ohľadu na to, čo z toho budú mať. Nakoniec sa Postoju podarilo vyzbierať všetky potrebné finančné prostriedky a mohol sa tak od septembra 2015 naplno realizovať. Čo však Postoj vníma ako skutočný úspech je, že dokáže fungovať už tri roky a stále rastie, a to hlavne vďaka verným a pravidelným darcom, ktorí sú jedinou zárukou realizovania tohto projektu, bez ktorej by fungovanie Postoja nebolo možné.³⁶

³⁶ OBŠITNÍK, Lukáš. *Myšlienka o konzervatívnom denníku sa premieňa na realitu*, [online] [cit. 2019-05-03] Dostupné na: <https://www.postoj.sk/4381/myšlienka-o-konzervativnom-denniku-sa-premiena-na-realitu>

4.3 Denník Postoj ako silne pravicové médium

Postoj ako občianske združenie vznikol dňa 21. 05. 2014 na základe právoplatného rozhodnutia o registrácii občianskych združení, ktoré vydalo v zmysle zákona č. 83/1990 Zb. o združovaní občanov v znení neskorších predpisov Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky, sekcia verejnej správy, odbor všeobecnej vnútornej správy v Bratislave, pod vlastným registračným číslom VVS/1-900/90-43869. V súčasnosti je združenie právnickou osobou, dobrovoľným združením osôb podľa zákona č. 83/1990 Zb. o združovaní občanov v platnom znení s vlastnou právnou subjektivitou, združujúce osoby stotožnené s cieľmi združenia.³⁷

Konzervatívny denník Postoj je jedinečný a zároveň serióznym hlasom v slovenskej mediálnej sfére. Postoj je unikátnym projektom, ktorý sa otvorene hlási ku kresťanským hodnotám a taktiež dosahuje vysokú profesionálnu úroveň.³⁸ Na rozdiel od iných známych katolíckych médií ako sú: Katolícke noviny, Rádio Lumen alebo TV Lux, Postoj nestagnuje, práve naopak, stále rastie a snaží sa osloviť čo najväčšie množstvo čitateľov. Okrem udalostí, ktoré sa odohrávajú vo svete kresťana, prináša aj kvalitne spracované články, videá, blogy a komentáre v oblasti kultúry, politiky, rodiny, spoločnosti, ekonomiky či športu. Postoj informuje čitateľov o aktuálnych správach nielen z územia Slovenska, ale taktiež aj zo zahraničia. Za tri roky pôsobenia si Konzervatívny denník Postoj získal približne tristotisíc sledovateľov. Počas jedného týždňa navštívi denník Postoj priemerne stošesťdesiatjedentisíc deväťsto ľudí. Počet videní článkov na stránke postoj.sk za sedem dní je v priemere deväťstodvadsaťtisíc krát. Postoj nie je hybridné médium, ktoré popri webstránke využíva aj print. Konzervatívnych publicistov nie je na Slovensku toľko, aby mohli každý deň vydávať svoje texty v novinách. Preto denník Postoj uprednostnil online verziu, kde budú kvalitné publicistické texty doplnené spravodajstvom. Každý deň v pravidelných intervaloch Postoj uverejňuje nové texty zo širokého spektra tém, ktoré sú dopĺňané krátkymi správami z Tlačovej agentúry Slovenskej republiky. Ich denný počet spolu aj s blogmi sa pohybuje okolo dvadsaťpäť. Samotný objem publikácií je ovplyvnený politickou ako aj kresťanskou situáciou doma i v zahraničí. Za tri roky pôsobenia denník

³⁷ Vlastné spracovanie z evidencie občianskych združení, [online] [cit. 2019-05-03] Dostupné na: <http://ives.minv.sk/rez/registre/pages/start.aspx?type=oz>

³⁸ Konzervatívny denník Postoj, [online] [cit. 2019-05-03] Dostupné na: <https://www.postoj.sk/25362/o-denniku>

Postoj medializoval články od viac ako osemsto autorov a uverejnil blogy od šesťsto blogerov, z ktorých je dnes aktívnych päťsto.

4.3.1 Ciele denníka Postoj

Cieľom združenia je otváranie a rozvíjanie verejného diskurzu o konzervativizme, občianskych iniciatívach, dobrovoľníctve, solidarite, ľudských právach a právach menšín. Naším cieľom nie je naháňať čítanosť, ale naopak, snažíme sa odolať tomuto škodlivému trendu a seriózne sa zapojiť do verejnej debaty z konzervatívnej pozície.³⁹ Združenie sa usiluje o dosiahnutie cieľov v týchto oblastiach:

- globálne vzdelávanie, neformálne vzdelávanie, rozvoj demokracie
- podpora voľnočasových aktivít
- vzdelávacie, športové a kultúrne podujatia pre verejnosť
- boj proti diskriminácii, rasizmu, neznášanlivosti
- vydateľská, edičná a publikačná činnosť

4.3.2 Poslanie denníka Postoj

Poslaním Konzervatívneho denníka Postoj je otvorene hlásať konzervatívne hodnoty a súčasne dosahovať vysokú úroveň. Nežiadať za prečítanie celých článkov na webstránke postoj.sk žiadnu protihodnotu, ale nechať čitateľa slobodne sa rozhodnúť či denník Postoj podporiť. Poslaním Postoja je aj postavenie na masmediálnej scéne ako seriózný hlas vyjadrujúci sa k aktuálnym témam.

4.3.3 Vízia denníka Postoj

Pri zakladaní Konzervatívneho denníka Postoj si riaditeľ a šéfredaktor určili jasnú víziu, ktorú sa budú spolu s celým tímom snažiť dosiahnuť. Jeho vízia je stať sa kvalitným a uznávaným pravicovým médiom, ktorého názory oslovia čo najširšiu spoločnosť a aktívne sa zapájať aj do rôznych politických či kultúrnych tém s pohľadu konzervatívneho myslenia.

³⁹ Postoj, o.z. [online]. [2019-03-21] Dostupné na internete: <https://www.postoj.sk/25362/o-denniku>

4.4 Organizačná štruktúra neziskovej organizácie

Konzervatívny denník Postoj ako občianske združenie má od svojho založenia tieto orgány:

Valné zhromaždenie - je najvyšším orgánom združenia a skladá sa zo všetkých členov združenia. Zasadnutie valného zhromaždenia je neverejné, zvoláva ho a riadi správna rada minimálne raz ročne. Valné zhromaždenie je uznášaniaschopné, ak je prítomná nadpolovičná väčšina všetkých členov združenia. Jeho hlavná úloha spočíva najmä v prerokovaní zásad a hlavných úloh činností združenia, a taktiež schvaľuje stanovy združenia, ich zmeny a doplnky. Určuje, volí a odvoláva počet členov správnej rady a takisto volí a odvoláva revízora.

Správna rada - je výkonným orgánom združenia, ktorý je za svoju činnosť zodpovedný valnému zhromaždeniu. Správna rada vykonáva svoju činnosť v súlade so stanovami združenia a rozhodnutiami valného zhromaždenia. Správna rada sa schádza podľa potreby, minimálne jedenkrát za rok a jej zasadnutia sú neverejné. Riadne funkčné obdobie správnej rady začína jej zvolením na valnom zhromaždení a končí uplynutím štyroch rokov od tohto dňa. Správna rada má minimálne dvoch členov. Riadi a zabezpečuje činnosť združenia, rozhoduje o nakladaní s majetkom združenia, volí spomedzi svojich členov a odvoláva predsedu a podpredsedu správnej rady. Schvaľuje rozpočet a výročnú správu a volí a odvoláva šéfredaktora.

Štatutárny orgán - štatutárnym orgánom združenia sú predseda a podpredsa správnej rady. Predseda správnej rady koná v mene združenia samostatne. Podpredsa správnej rady koná v mene združenia samostatne v prípade poverenia predsedom správnej rady alebo v prípade, ak združenie nemá obsadenú funkciu predsedu správnej rady. Predseda správnej rady je členom redakčnej rady, kde sa môže vyjadrovať k tvorbe redakčného obsahu, komunikovať s redaktormi a spoluvytvárať obsah. Štatutárny orgán združenia zodpovedá za hospodárenie združenia a za personálnu prevádzku projektov, vrátane zamestnávania a najímania spolupracovníkov ako redaktorov a ďalšieho personálu.

Revízor - je kontrolným orgánom združenia, ktorý za svoju činnosť zodpovedá valnému zhromaždeniu. Funkcia revízora je nezlučiteľná s členstvom v správnej rade. Riadne funkčné obdobie revízora začína jeho zvolením na valnom zhromaždení a končí po uplynutí štyroch rokov od tohto dňa. Kontroluje hospodárenie s majetkom a finančnými prostriedkami združenia, dodržiavanie stanov a vnútorných predpisov združenia.

4.5 Rozšírený marketingový mix 7P ako súčasť marketingovej stratégie Postoja, o.z.

Pre organizácie z neziskového sektora, ktoré sú orientované na ľudí a vo veľkej miere poskytujú služby, je vhodné využiť rozšírený marketingový mix 7P:

Produkt. Postoj ponúka svojim čitateľom hmotný, ale aj nehmotný produkt. Návštevníkom denníka je poskytnutá možnosť si zakúpiť knihy, ktoré Postoj vydáva už tri roky. Nehmatateľný produkt Postoj poskytuje vo forme klasickej bannerovej inzercie, pripravuje kampaň na mieru alebo umožňuje veľkým či malým podnikateľom si spraviť na webovej stránke reklamu cez PR článok alebo PR rozhovor o svojej firme.

Cena. Cieľom Postoja nie je tvoriť zisk, preto sa nespráva ako štandardné komerčné médium. Všetky články a publikácie sú na stránke postoj.sk odomknuté a nevyžaduje sa žiadne predplatné. Čitateľ tak má všetky informácie, ktoré sú dostupné na Postoji zadarmo.

Distribúcia. Postoj na poskytovanie služieb využíva krátku distribučnú cestu, teda priamy distribučný kanál. To znamená, že na jednej strane je Postoj ako poskytovateľ služieb a na tej druhej sú čitatelia, ako prijímatelia poskytovaných služieb. Nevyužíva žiadnych sprostredkovateľov, ktorí by vstupovali do odbytových ciest.

Propagácia. Nestačí mať len kvalitný produkt alebo poskytovať službu na profesionálnej úrovni, ale je potrebné ich dostatočne zviditeľniť na trhu. Postoj využíva z komunikačného mixu reklamu, ktorou sa snaží upozorniť na aktuálne novinky z redakcie alebo vydavateľstva. Zároveň jej cieľom je získať určitú finančnú sumu na vylepšenie služieb. Nevyhnutným nástrojom je aj styk s verejnosťou, v rámci ktorého má osobitné postavenie sponzoring. Budovanie dobrých a dôverných vzťahov s verejnosťou je kľúčové pri dosahovaní cieľov, ktoré má nezisková organizácia.

Ľudské zdroje. Okrem tímu redakcie, ktorý pozostáva z profesionálnych novinárov, ktorí do tohto projektu prišli z viacerých najvýznamnejších slovenských médií, sa na tvorbe kvalitného obsahu denníka podieľajú aj štážisti z vysokých škôl. Oddelenie marketingu a obchodu riadia traja manažéri, ktorým s balením kníh a následnou distribúciou pomáhajú študentskí dobrovoľníci.

Plánovanie. Celý chod činností zabezpečuje a riadi štatutárny orgán, ktorým je predseda správnej rady a to riaditeľ občianskeho združenia Postoj, ktorý koná v mene združenia samostatne.

Procesy. Hlavnými procesmi nevyhnutnými na uspokojenie čitateľov a podporovateľov denníka Postoj, je zabezpečiť kvalitný obsah publikácií na široké

spektrum tém, nachádzajúci sa na veľmi prehľadnej a zároveň prvotriednej webovej stránke, vyjadrovať konzervatívny postoj či v článkoch alebo v komentároch.

4.6 Podnikanie Postoj, o.z.

Konzervatívny denník Postoj ako občianske združenie nemá právnym predpisom otázku podnikania upravenú. Ak by mal záujem, môže vykonávať podnikateľskú činnosť, ale musel by si na to vybaviť živnostenské oprávnenie. Postoj vykonáva činnosť v súlade so svojím poslaním, čiže nejde o podnikanie, a nie je potrebné na túto činnosť podnikateľské oprávnenie. Pre zdravé fungovanie denníka Postoj je dôležité, aby si bol stále vedomý, že jeho cieľom je zapojiť do verejnej debaty z konzervatívnej pozície a nie sa naplno venovať zárobkovej činnosti.

Občianske združenie Postoj je samostatnou hospodárskou jednotkou, ktorá hospodári so svojim majetkom podľa všeobecne záväzných právnych predpisov Slovenskej republiky, pravidiel hospodárenia a rozpočtových pravidiel schválených správnu radou na príslušný kalendárny rok. Postoj hospodári s hnutelným a nehnuteľným majetkom a majetkovými právami. O spôsobe použitia majetku združenia, nakladania s majetkom združenia a financiami združenia rozhoduje valné zhromaždenie. Majetok môže byť použitý výlučne na zabezpečovanie činnosti združenia a podporu napĺňania jeho cieľov. Postoj ponúka bannerovú inzerciu, pripravuje kampaň na mieru alebo umožňuje veľkým či malým podnikateľom si spraviť na webovej stránke reklamu cez PR článok alebo PR rozhovor o svojej firme.

4.6.1 Biznis klub Postoj

„Denník Postoj pripravil projekt pre spoločenstvo ľudí, ktorí svoje talenty uplatňujú v manažmente, obchode, podnikaní či ako manažéri, pričom sú si vedomí, že čestný biznis a kresťanské hodnoty sú poslaním a službou celej spoločnosti. V súčasnosti má Biznis klub Postoj už viac ako 20 členov.“⁴⁰

„Cieľom Biznis klubu Postoj je vytvárať uzavretú platformu rovnako zmýšľajúcich manažérov a podnikateľov, ktorí budú debatovať o problematike z oblasti biznisu, ale aj morálky a hodnôt v podnikaní. Štandardné biznis kluby sa radšej vyhýbajú témam o tom, ako podnikat' čestne v nečestnom prostredí, alebo otázkam, kde sú hranice korektnosti pri

⁴⁰ Konzervatívny denník Postoj. Pre podnikateľov. [online]. [2019-03-21] Dostupné na : <https://www.postoj.sk/25365/pre-podnikatelov>

obchodných vzťahoch či pri riadení ľudí. Preto vznikol Biznis klub Postoj, ktorý bude združovať práve tých podnikateľov a manažérov, ktorí si kladú aj spomínané otázky.“⁴¹

Člen takéhoto biznis klubu má možnosť sa bezplatne zúčastniť na 3 podujatiach klubu ročne. Ďalšou výhodou členstva je balík inzercie v denníku Postoj v hodnote 200 eur jeden raz za rok, knihy a iné tlačoviny z vydavateľstva Postoj ako aj zľava na ďalšiu inzerciu vo výške 65 %.

Jednou z podmienok členstva je, že poplatok na jeden rok musí predstavovať min. 35 eur mesačne alebo 420 eur ročne. Väčším podporovateľom občianskeho združenia Postoj alebo inzerentom denníka Postoj môže byť členský poplatok odpustený.

4.6.2 *Vydavateľstvo Postoj Media s.r.o.*

Postoj si nemôže dovoliť stagnovať, potrebuje rásť a ísť v pred, musí osloviť čo raz viac ľudí, od ktorých je závislý. Na jeseň v roku 2016 Postoj prvýkrát vydal knihu, ktorá sa dodnes predáva. Bolo z nej vytlačených viac ako päťtisíc výtlačkov, ktoré sa aj následne predali. Vedenie organizácie videlo vo vydávaní kníh silný potenciál, nielen ako zvýšiť finančné zdroje, ale ako aj osloviť a oboznámiť ľudí so novovzniknutým denníkom. Postoj avšak kvôli vyšším príjmom z prvej knihy musel čeliť rozhodnutiu, či začať podnikat' s vydávaním kníh alebo nájsť alternatívne riešenie. Občianske združenie sa primárne zameriava na publikovanie článkov, komentárov, na diskusie s konzervatívnym názorom a nie na zárobkovú činnosť. Prvá kniha spotrebovala veľa času a sily vedeniu, ale aj redakcii. Postoj cítil, že na jednej strane publikovanie kníh by do veľkej miery pomohlo s fungovaním denníka, ale taktiež si bol vedomí, že ako občianske združenie nemôže dosahovať také vysoké príjmy. Zároveň sa Postoj chcel držať poslania a pokračovať v tom čo začal, a vydavateľstvo vnímať ako pomocnú ruku, ktorá ich môže doviest' do cieľa. Po dlhšom uvažovaní si nakoniec zvolil alternatívu, ktorou je Postoj Media, s.r.o. Jediným vlastníkom Postoj Media, s.r.o. je občianske združenie Postoj, ktoré touto cestou vyriešilo problematiku podnikania. Takto sa denník môže naplno venovať novinárskej práci a vydavateľstvo prebrala spoločnosť s ručením obmedzeným. Postoj Media, s.r.o. sa predovšetkým venuje vydavateľskej činnosti. Za tri roky fungovania vydavateľstvo vydalo 10 knižných publikácií na témy ako je rodiny, politika, svet kresťanstva, ale aj praktický diár. Zaoberá sa aj sprostredkovateľskou činnosťou v oblasti reklamných a marketingových služieb, činnosťou podnikateľských, organizačných a ekonomických poradcov, kúpou tovaru na účely jeho

⁴¹ Konzervatívny denník Postoj. Pre podnikateľov. [online]. [2019-03-21] Dostupné na : <https://www.postoj.sk/25365/pre-podnikatelov>

predaja konečnému spotrebiteľovi. Do určitej miery sa venuje aj sprostredkovateľskej činnosti v oblasti obchodu, prieskumu trhu a verejnej mienky, taktiež aj službám súvisiacim s počítačovým spracovaním údajov a administratívou. Medzi jeho náplň patrí aj organizovanie športových, kultúrnych a iných spoločenských podujatí. Občianske združenie Postoj si tak vytvorilo veľký a stabilný pilier, z ktorého môže fungovať a neustále napredovať k svojmu poslaniu.

4.7 Zdroje financovania občianskeho združenia Postoj

Postoj je neziskový projekt, ktorého cieľom je skĺbiť kvalitnú a hodnotovo orientovanú žurnalistiku. Nestoja za ním žiadne finančné skupiny, žiadna cirkev, verejné dotácie ani veľkí investori.⁴² Postoj pri získavaní finančných zdrojov využíva princíp viaczdrojovosti. Teda získava finančné zdroje z viacerých zdrojov. Postoj sa nechce stať odkázaný na jedného veľkého darcu alebo veľkého investora. Takto má Postoj istotu, že aj v prípade odchodu jedného z väčších darcov môže pokračovať vo svojom poslaní. Hlavným zdrojom financovania je podpora dobrovoľných predplatiteľov. Všetky výnosy sú použité na zabezpečenie fungovania a na rozvoj tohto projektu. Pre analýzu finančných zdrojov denníka Postoj sme použili štruktúru, ktorú zverejnilo Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky. Jeho cieľom je, aby organizácie v neziskovom sektore dosahovali dlhodobú udržateľnosť všeobecne prospešných aktivít, ktorú možno dosiahnuť a realizovať prostredníctvom rozvoja súkromných zdrojov ako aj pomocou efektívnejšieho poskytovania verejných zdrojov. Neziskové organizácie by mali mať k dispozícii štyri silné piliere financovania svojich aktivít:

⁴² Konzervatívny denník Postoj. O denníku. [online]. [2019-03-21] Dostupné na : <https://www.postoj.sk/25362/o-denniku>

Obrázok 1: Štyri piliere financovania neziskových organizácií

4 piliere financovania všeobecne prospešných aktivít/ MNO:



Zdroj: Štruktúra finančných zdrojov neziskových organizácií. [online]. [citované 2019-04-15]. Dostupné na : https://www.minv.sk/?ros_ekonomika_mno

Tabuľka 6: Štruktúra finančných zdrojov neziskových organizácií podľa MV SR

Verejné zdroje		Súkromné zdroje	
Priama podpora	Nepriama podpora	Zdroje na činnosť	Zdroje z vlastnej činnosti
<ul style="list-style-type: none"> • Eurofondy • Dotácie <ul style="list-style-type: none"> - štátne - VÚC - miest a obcí • Asignácia 	<ul style="list-style-type: none"> • Daňové oslobodenie • Odpočítateľné položky • Sponzoring • Charitatívna reklama 	<ul style="list-style-type: none"> • Verejné zbierky • Dary • Granty • Členské príspevky • Dedičstvo • Asignácia 	<ul style="list-style-type: none"> • Hlavná činnosť • Iná zárobková činnosť • Ekonomická činnosť • Sociálne podnikanie • investovanie

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa MV SR. Dostupné online: https://www.minv.sk/?ros_ekonomika_mno

4.7.1 Verejné zdroje

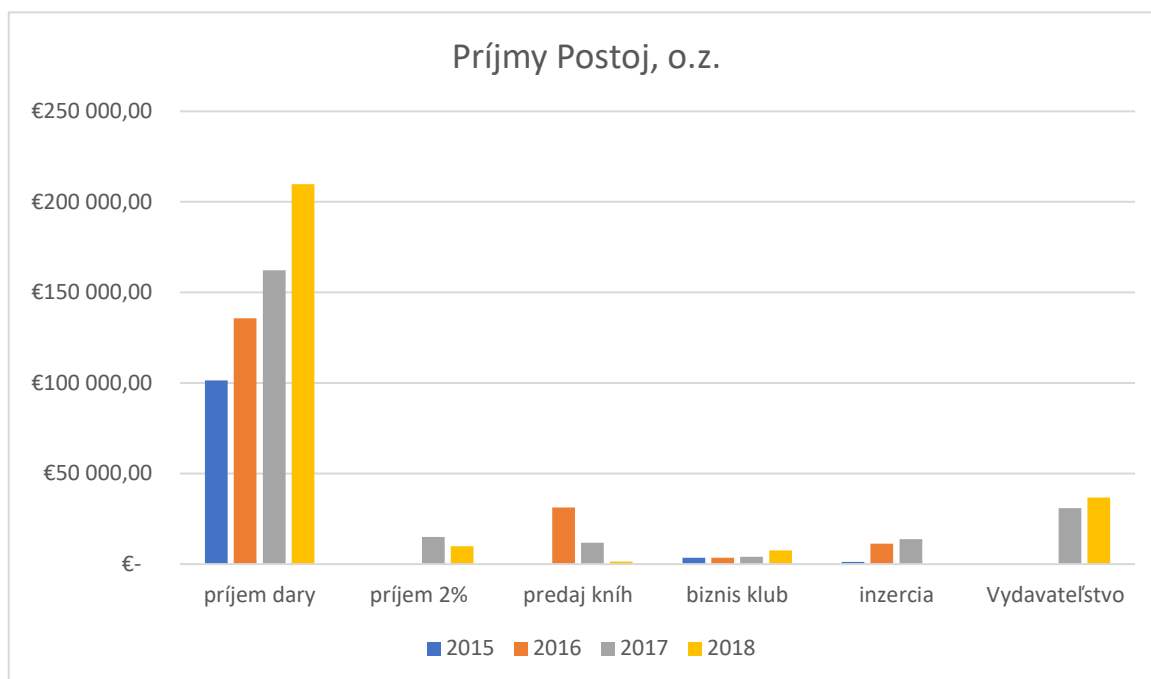
Konzervatívny denník Postoj nečerpá žiadne finančné prostriedky z priamej podpory verejných zdrojov. Neuchádza sa o eurofondy ani o dotácie zo štátneho rozpočtu, rozpočtu vyšších územných celkov či rozpočtu miest a obcí. Ďalej občianske združenie Postoj nevyužíva žiadnu formu sponzoringu, daňového oslobodenia, charitatívnej reklamy ani iný typ nepriamej podpory z verejných zdrojov. Postoj tak čerpá väčšinu finančných prostriedkov zo súkromných zdrojov. Celé jeho financovanie stojí iba na dvoch pilierov a to zo súkromných zdrojov na činnosť a súkromných zdrojov z činnosti

4.7.2 Súkromné zdroje

Postoj ani raz počas svojho pôsobenia na trhu nezorganizoval verejnú zbierku na podporu denníka. Jeho primárnym zdrojom finančných prostriedkov sú dary od dobrovoľných pravidelných alebo jednorazových podporovateľov. Sú to práve dary obyčajných ľudí, ktoré pomohli rozbehnúť tento projekt a vytrvalo ho vedú do cieľa. Dary ročne predstavujú viac ako 80 % z celkových príjmov. Ďalej sú to členské príspevky v projekte biznis klub.

Veľmi dôležitým zdrojom pre všetky neziskové organizácie sú 2 % z dane príjmu právnických a fyzických osôb. Postoj robí všetko preto, aby rástol, zlepšoval sa, no najmä prinášal na slovenskú mediálnu scénu dôležitý konzervatívny pohľad. Preto sa Postoj, o.z. uchádza o 2 % z dane, ktoré premieňa na ich rast, vzdelávanie, podporu kultúry a svojich alebo partnerských podujatí. Pre Postoj asignácia predstavuje každoročne sumu okolo 10 000 eur. Zo zdrojov z vlastnej činnosti predstavuje najdôležitejšie príjmy z hlavnej aktivity a ekonomickej činnosti. Ide najmä o príjmy z reklamy a inzercie. Samostatnú časť príjmov z vlastnej činnosti tvorí projekt biznis klub, v ktorom veľkí či malí podnikatelia či manažéri prispievajú väčšou sumou. Postoj nevlastní dostatočne veľký kapitál na to, aby sa zaoberal investovaním. Avšak venuje sa vydávaniu kníh. Postoj media, s.r.o. pre Postoj, o.z. funguje hlavne ako vydavateľstvo. Občianske združenie je jeho jediný spoločník, takže vydavateľstvo do veľkej miery podporuje denník Postoj. Príjmy z kníh predstavuje vyše 80 % z príjmov. Zvyšok tvorí inzercia, reklama či menšia čiastka darov, ktoré kupujúci poskytnú Postoj ako dar.

Graf č.2: Zdroje príjmov občianskeho združenia Postoj



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných materiálov denníka Postoj, o.z.

Graf č. 3 poskytuje prehľad o vývoji príjmov občianskeho združenia Postoj, podľa jednotlivých zdrojov od roku 2015 až po minulý rok 2018. Konzervatívny denník Postoj, od samotného začiatku, bol založený len vďaka dobrovoľným príspevkom a darov. Potrebnú sumu 80 000 eur na rozbehnutie tohto projektu sa podarilo vyzbierať, ale oveľa viac podstatné je to, že tí ľudia, ktorí pomohli k založeniu Postoja sa stali pravidelnými darcami. Postoj sa snaží získať čo najväčšie množstvo podporovateľov, aj keď ich príspevky budú v menších sumách. Preto sa usiluje zdokonaľiť webovú stránku, prinášať čím ďalej kvalitnejšie správy a články zo sveta ako aj viac sa venovať podporovateľom. Zatiaľ sa im v tom darí a každoročne príjmy z darov rastú takmer o 30 %. Avšak tento jeden finančný zdroj nestačí na celú prevádzku tohto portálu. Na pokrytie nákladov Postoj založil projekt biznis klub, z ktorého nielen získava finančné príjmy v sume okolo 7 000 eur mesačne, ale najmä skúsenosti od podnikateľov, ktoré sú potrebné k dosiahnutiu poslania. Od roku 2017 sa Postoj stal poberateľom 2 % z príjmov, ktoré každým rokom prinášajú okolo 10 000 eur. Inzercia a reklama sú finančnými zdrojmi, ktoré sú obdobné a počas roka sa výška príjmov mesačne odlišuje. Počas významných politických udalostí, ako sú napríklad voľby, je o inzerciu väčší záujem ako cez iné obdobie, kedy je politická situácia pokojnejšia. Okrem darov, ktoré tvoria takmer 80 % príjmov Postoja, je významný aj predaj kníh. Od roku 2016

Postoj, o.z. predáva jednu knihu a cez vydavateľstvo Postoj media s.r.o. predáva zvyšných 9 kníh. Prvá kniha Postoj priinesla skoro 30 000 eur, čo umožnilo rozbehnúť vydavateľstvo, ktorého ročný zisk sa pohybuje okolo 36 000 eur. Takto cez vydavateľstvo si Postoj môže pomôcť nielen pokryť náklady na chod činností, ale aj na pokrok a rozvoj projektov Postoj o.z.

4.8 Návrh na zvýšenie príjmov konzervatívneho denníka Postoj

Postoj ako nezisková organizácia je nútená fungovať na daroch a dobročinných príspevkoch od podporovateľov. Na to aby sa mohol rozvíjať a ponúknať svojim čitateľom niečo viac, musí neustále rozmýšľať nad tým, ako svoje príjmy zvýšiť. Sú dve možnosti ako dosiahnuť vyšší objem finančných zdrojov. Jeden z nich je presadiť sa na trhu, v prípade Postoja na masmediálnej scéne, ako jedinečná organizácia, ktorá poskytuje svoje služby, a to bezplatne, lepšie ako konkurencia. Práve aj dobré meno je cesta, ktorou si Postoj získa priazeň ochotných ľudí takýto projekt podporiť. Zväčší sa objem darcov a rovnako sním aj finančné prostriedky. Druhá možnosť spočíva v tom, že Postoj poskytne kvalitný produkt alebo nenahraditeľné služby za určitý poplatok, vďaka ktorému bude mať šancu svoj projekt posunúť o stupeň vyššie.

Postoj uvažoval či nepublikovať články v tlačenej verzii. Avšak, okrem veľkých nákladov, mu k tomu bráni aj technologický pokrok. Až 60 percent čitateľov používa mobilný telefón na sledovanie denníka Postoj. Zvyšok tvoria počítače a tablety. Čím ďalej ľudia prestávajú mať záujem o tlačené noviny. Chcú si aktuality zo sveta prečítať hneď a hocikde, a to práve cez smartfón, ktorý v súčasnosti nahrádza do veľkej miery už aj počítač. Preto ak chce Postoj ďalej fungovať a rozvíjať sa, musí držať krok s technológiou, ktorá každým rokom presahuje svoje hranice.

4.8.1 Mobilná aplikácia

Jedna z možností je mobilná aplikácia. Tým, že Postoj je nezisková organizácia bola by dostupná zadarmo, takže by z nej nebol žiaden zisk. V prípade veľkého úspechu medzi používateľmi by mohla osloviť nových darcov denníka Postoj. Z hlavných nevýhod mobilnej aplikácie sú prvotné náklady, ktoré by sa pohybovali okolo 10 000 eur. Z toho vyplýva, že nápad s aplikáciou by nebolo vhodné považovať za relevantný finančný zdroj, ale skôr ako nástroj, ktorý pomôže Postoju držať tempo s dobou a viac sa prezentovať ako moderné a kvalitné médium.

4.8.2 *Nový produkt*

Postoj predáva knihy, a to veľmi úspešne. Mohol by rozšíriť sortiment a začať predávať aj iné produkty, ktoré by priniesli zisk. Avšak touto cestou by dosiahol finančné zdroje len jednorazovo alebo krátkodobo. Denník Postoj chce mať stabilnejšie zdroje, aj keď v menších sumách, ale radšej od viacerých darcov. Preto je lepšie sa viac venovať podporovateľom a publikovaní článkov ako vymýšľaním nových produktov. Vydavateľstvo slúži ako alternatívny zdroj financovania občianskeho združenia Postoj.

4.8.3 *Stretnutia redakcie s podporovateľmi*

Najlepšou cestou pre Postoj ako zvýšiť finančné zdroje, a pri tom aj získať nových čitateľov či darcov, by mohli byť pravidelné stretnutia vždy iného novinára z redakcie s verejnosťou. Nielen že by sa striedali novinári, ale zakaždým by bola pripravená iná téma, na ktorú by vždy bol pozvaný expert na danú problematiku. Od politiky, kultúry, náboženstva, rodiny až po ekonomiku. Takto by si každý prišiel na svoje a mal príležitosť nielen spoznať zákulisie denníka Postoj, ale osobne sa stretnúť s autormi článkov, ktoré podporuje. Účastník by sa mohol aktívne zapojiť do debaty a svojim názorom inšpirovať redakciu. Pri každom takomto podujatí by sa spravil videozáznam, ktorý by bol následne dostupný na stránke Postoj.sk medzi ostatnými podcastami. Lístky by bolo nutné rezervovať online, a to za dobrovoľný príspevok. Na samotných akciách by bola možnosť si zakúpiť knihy, ktoré vydalo vydavateľstvo Postoj aj s podpisom autora. Stretávalo by sa raz, maximálne dvakrát do mesiaca. Takto by si Postoj vybudoval osobný vzťah so svojimi podporovateľmi a mal príležitosť porozumieť a vyriešiť očakávania a nedostatky, s ktorými ako pomerne nové médium stále bojuje.

ZÁVER

Cieľom bakalárskej práce bolo v teoretickej časti vymedziť a charakterizovať tretí sektor ako aj jednotlivé neziskové organizácie, poskytnúť základný prehľad o možnostiach financovania a definovať podnikanie neziskových organizácií. V praktickej časti bolo cieľom aplikovať získané poznatky na vybranú konkrétnu neziskovú organizáciu, ktorou bolo občianske združenie Postoj.

Môžeme konštatovať, že hlavný cieľ bakalárskej práce sme splnili, a to dosiahnutím čiastkových cieľov. Prvý z nich bolo charakterizovať históriu tretieho sektora a následne predstaviť a vymedziť jednotlivé typy neziskových organizácií. Naplnením druhého čiastkového cieľa sme získali potrebné informácie na definíciu vízie, cieľov, poslania ako aj základný prehľad o funkciách neziskových organizácií. Problematika získavania finančných zdrojov je pre neziskové organizácie veľmi dôležitá rovnako ako otázka podnikania. Preto ďalšie čiastkové ciele boli venované analýze externých a interných zdrojov financovania so zameraním na samofinancovanie a fundraising.

Nadobudnuté teoretické poznatky sme využili v praktickej časti na objekt skúmanej problematiky, ktorou bol Konzervatívny denník Postoj. Na bližšiu charakteristiku tohto občianskeho združenia sme sformulovali SWOT analýzu a rozšírený marketingový mix 7P. Ako aj iné neziskové organizácie aj Postoj sa musí vo veľkej miere venovať okrem svojmu poslaniu aj získavaniu potrebných finančných zdrojov na prevádzku a svoju činnosť. Pri súčasnom náraste počtu neziskových organizácií, je veľmi náročné si získať potrebnú skupinu podporovateľov či darcov a fungovať len z týchto zdrojov. Toto tvrdenie sa nám potvrdilo aj pri analýze finančných zdrojov Postoja. Po skúmaní externých zdrojov, sme dospeli k záveru, že tieto zdroje sú potrebné len na základnú činnosť a pokrývajú len určitú časť nákladov. Preto je denník Postoj odkázaný si zvyšnú časť finančných prostriedkov zabezpečiť sám, svojou vlastnou činnosťou, teda samofinancovaním. Postoj vyniká svojim postavením na masmediálnej scéne nielen tým, že sa otvorene hlási ku pravicovým názorom, ale aj tým že, stále rastie, venuje sa svojim čitateľom a úspešne vydáva knihy. Práve prostredníctvom vydavateľstva a inzercie Postoj vykonáva podnikateľskú činnosť, a tak má príležitosti sa rozvíjať a posunúť kvalitu služieb o stupeň vyššie.

Stále však existujú spôsoby ako si získať priazeň čitateľov a zväčšiť tak množstvo darcov a podporovateľov. Za týmto účelom sme vytvorili návrhy na optimalizáciu a zvýšenie finančných zdrojov. Prvou možnosťou je mobilná aplikácia, ktorá osloví najmä

mladšiu a časť strednej generácie. Postoj sa tak stane moderné médium, ktoré sa snaží dostať sa bližšie všetkým vekovým skupinám. Avšak kvôli prvotným vysokým nákladom, nedosiahne zisk. Druhou alternatívou je predaj iného typu produktu, ktorý by možno priniesol dostatok finančných prostriedkov, ale nie dlhodobo. Postoj sa chce venovať čitateľom a získať si ich na trvalo, a tak mať stabilnejšie zdroje, preto navrhujeme aby sa osobne stretával s podporovateľmi, fanúšikmi tohto projektu. V rámci spoločnej diskusie by mohlo dôjsť k vyriešeniu mnohých nedorozumení a obohateniu nielen čitateľov, ale aj Postoja či už nápadmi alebo názormi od čitateľov a skúsenejších podnikateľov. Ľudia by nazreli do sveta Postoja a tak by osobne poznali ľudí a ich činnosť, ktorú podporujú alebo rozmýšľajú takýto projekt podporiť.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Knižné zdroje:

1. BELIČKOVÁ, Kornélia - BUKOVOVÁ, Sylvia. *Ekonomika tretieho sektora*. Bratislava: Merkury , 2007. 125 s. ISBN 978-80- 89143-45-0
2. BENČO, Jozef. 2005. *Sociálne služby a neziskové organizácie*. Banská Bystrica: ALFA Print, 2005. 160 s. ISBN 80-969227-1-8.
3. BENČO, Jozef – KUVÍKOVÁ, Helena. *Ekonomika verejných služieb*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2011. 334 s. ISBN 978-80-557-0323-7.
4. BROZMANOVÁ GREGOROVÁ, Alžbeta. *Tretí sektor a mimovládne organizácie*. Banská Bystrica: Pedagogická fakulta, Univerzita Mateja Bela, 2009. 148 s. ISBN 978-80-8083-805-8
5. DEMKO, Matuš – OLEKŠÁK, Peter. *Konzervatívny denník: veľká výzva slovenskej žurnalistiky*. Bratislava: Vydavateľstvo Don Bosco, 2015. 170 s. ISBN 978-80-8074-298-0
6. DRUCKER F., Peter. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Praha: Management Press, 1994. 184 s. ISBN: 80-85603-38-1.
7. DUBEN,R. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: CODEX Bohemia, 1996. 376 s. ISBN 80-85963-19-1
8. DUDEKOVÁ, Gabriela. *Dobrovoľné združovanie na Slovensku v minulosti*. Bratislava: SPACE, 1998. 69 s. ISBN 80-967403-8-5
9. GUŠTAFLÍK, P. a kol. 2001. *Príručka podnikania neziskových organizácií*. Bratislava: Centrum prevencie a riešenia konfliktov, 2001, 72 s. ISBN 80-968095-8-X
10. MAJDÚCHOVÁ, Helena. *Neziskové organizácie*. 1. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009. 176 s. ISBN 978-80-89393-12-1
11. ONDRUŠEK, Dušan. a kol. *Čo sú neziskové organizácie: Čítanka pre neziskové organizácie*. 3.vyd. Bratislava: Centrum prevencie a riešenia konfliktov, Partners for Democratic Change Slovakia, 2003, 307 s. ISBN 80-967890-5-8323.
12. ONDRUŠEK, Dušan. a kol. *Čo sú neziskové organizácie: Čítanka pre neziskové organizácie*. 3.vyd. Bratislava: Centrum prevencie a riešenia konfliktov, Partners for Democratic Change Slovakia, 2003, 307 s. ISBN 80-967890-5-8323.

13. RADKOVÁ, Libuša. Sociálna práca v treťom sektore. Trnava: Slovak Academic Press, spol. s.r.o., 2005. 70 s. ISBN 80-89104-30-4.
14. ŠEDIVÝ, Marek., a kol. 2011. Úspěšná nezisková organizace. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 155 s. ISBN 978-80-247-4041-6.

Internetové zdroje:

15. Evidencia občianskych združení, [online] [cit. 2019-05-03] Dostupné na: <http://ives.minv.sk/rez/registre/pages/start.aspx?type=oz>
16. GAZDA, Imrich. Postoy – dialógom k pravde, nie ku kompromisu, [online] [cit. 2019-05-03] Dostupné na: http://www.postoy.sk/dialogom_k_pravde
17. Konzervatívny denník Postoj, [online] [cit. 2019-05-03] Dostupné na: <https://www.postoj.sk/25362/o-denniku>
18. Konzervatívny denník Postoj. Pre podnikateľov. [online]. [2019-03-21] Dostupné na : <https://www.postoj.sk/25365/pre-podnikatelov>
19. MÚČKA, František. Vytvoríme konzervatívny denník, [online] [cit. 2019-05-03] Dostupné na: <http://www.postoy.sk/content/vytvorime-konzervativny-dennik>
20. OBŠITNÍK, Lukáš. Myšlienka o konzervatívnom denníku sa premieňa na realitu, [online] [cit. 2019-05-03] Dostupné na: <https://www.postoj.sk/4381/myслиenka-o-konzervativnom-denniku-sa-premienna-na-realitu>
21. Počet neziskových organizácií. [online]. [citované 2019-05-03]. Dostupné na: <https://finstat.sk/databaza-neziskoviek>
22. Podnikateľská činnosť a zdaňovanie neziskových účtovných jednotiek. [online]. [citované 2019-05-03]. Dostupné na : <https://www.podnikajte.sk/dan-z-prijmov/podnikatelska-a-zdanovana-cinnost-neziskoviek>
23. RODRIGUEZ HEYMAN, Darian – BRENNER, Laila. Nonprofit Fundraising 101: A Practical Guide with Easy to Implement Ideas & Tips from Industry Experts [elektronický zdroj]. New Jersey: John Wiley & Sons, 2016. p. 117-131. [cit. 2018-05-03]. ISBN 978-1-119-10050-8. Dostupné na: <http://www.njnonprofits.org/NonprofitFundraising101-EventsChapter.pdf>
24. RONČÁKOVÁ, Terézia. Referendová diskusia bola o chápaní milosrdenstva a pokrytectva (analýza IV), [online] [cit. 2019-05-03] Dostupné na: <http://www.postoy.sk/content/referendova-diskusie-bola-o-chapani-milosrdenstva-pokrytectva-analyza-iv>

25. Štruktúra finančných zdrojov neziskových organizácií. [online]. [citované 2019-04-15]. Dostupné na : https://www.minv.sk/?ros_ekonomika_mno

Zákony:

26. Zákon č. 34/2002 Z. z. o nadáciách a o zmene Občianskeho zákonníka v znení neskorších predpisov
27. Zákon č. 83/1990 Zb. o združovaní občanov
28. Zákon č. 213/1997 Z. z. o neziskových organizáciách poskytujúcich všeobecne prospešné služby
29. Zákon č. 308/1991 Zb. o slobode náboženskej viery a postavení cirkví a náboženských spoločností
30. Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník