

**UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO – SPRÁVNÍ**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2009

JAN GREGOR

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

Analýza hospodaření Sportovního klubu Chrudim

Jan Gregor

**Bakalářská práce
2009**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jan GREGOR**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**

Název tématu: **Analýza hospodaření Sportovního klubu Chrudim - fotbal**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

- 1) Nestátní neziskové organizace a jejich vymezení
- 2) Zásady hospodaření nestátních neziskových organizací
- 3) Představení a charakteristika vybrané organizace
- 4) Analýza hospodaření vybrané organizace
- 5) Doporučení a závěry

Závěr

Literatura

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

[1] DEBBASCH, Charles, BURDON, Jacques, VEJDĚLEK, Jiří. Neziskové organizace. 1. vydání. Praha : Victoria Publishing, 1995. 127 s. ISBN 80-85865-78-5

[2] SCHAAD, Martina, ŠKRABELOVÁ, Simona. Neziskové organizace v ekonomické teorii. 1. vydání. Brno : Masarykova univerzita, 1998. 244 s. ISBN 80-210-1971-9

[3] PLAMÍNEK, Jiří. Řízení neziskových organizací. 1. vydání. Praha : Nadace Lotos, 1996. 186 s.

[4] REKTOŘÍK, Jaroslav. Ekonomika a řízení neziskových organizací. 1. vydání. Brno : Masarykova univerzita, 1998. 118 s. ISBN 80-210-1810-0

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce:

23. června 2008

Termín odevzdání bakalářské práce:


1. května 2009



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



doc. Ing. Jolana Volejšáková, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 22. září 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 20. 4. 2009



Jan Gregor

Poděkování

Rád bych poděkoval Ing. Janu Stejskalovi, Ph. D. za odborné informace, cenné rady, poskytnutou literaturu a vedení při zpracování bakalářské práce.

Dále bych chtěl poděkovat Martinu Škrhovi, sekretáři SK Chrudim a Vojtěchu Čížinskému, předsedovi okresního fotbalového svazu, za ochotu a spolupráci při získávání informací k bakalářské práci.

ANOTACE

Cílem této bakalářské práce je analýza hospodaření sportovního klubu Chrudim. Práce se dělí do čtyř hlavních částí. První tři části jsou zaměřeny teoreticky. Zabývají se základními pojmy, charakteristikou nezávislé neziskové organizace a informacemi o SK Chrudim. Ve čtvrté části je věnována pozornost údajům získaných z účetnictví, praktickému využití a zhodnocení nabytých informací pro fungování sportovního klubu. Nechybí zde také vyhodnocení, doporučení a závěry, které plynou z této práce.

KLÍČOVÁ SLOVA

Nezisková organizace, sportovní klub, analýza hospodaření, finanční analýza, veřejný sektor, sport, občanské sdružení

TITLE

Economics analysis of Sport club Chrudim

ANNOTATION

The economics analysis of Sport Club Chrudim is objective of my bachelor work. My work is divided into four main chapters. The first three chapters are theoretically oriented. They focused on concepts, characteristics of independent non-profit organizations, and with information about SK Chrudim. Forth part dealt with analysis of economy of selected non – profit organizations. The results and recommendations are included too.

KEYWORDS

Non-profit organization, sport club, economic analysis, public sector, sport, civil corporation

SEZNAM ZKRATEK:

ČR	Česká republika
NHL	Národní hokejová liga (National hockey league v Severní Americe)
ČSTV	Český svaz tělesné výchovy
TJ	Tělovýchovná jednota
SK	Sportovní klub
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
TVS	Tělesná výchova a sport
AFK	Atleticko-fotbalový klub
FC	Football club
FK	Fotbalový klub

OBSAH:

1	Charakteristika veřejného sektoru	10
1.1	Historie vzniku veřejného sektoru	10
1.2	Základní charakteristika veřejného neziskového sektoru	10
1.3	Členění veřejného sektoru	13
1.4	Neziskový soukromý sektor.....	18
2	Propojení sportu a ekonomiky veřejného sektoru	20
2.1	Propojení sportu a veřejného sektoru.....	20
2.2	Charakteristika sportu a jeho členění	21
2.3	Financování sportu.....	24
3	Představení SK Chrudim.....	31
3.1	Historie SK Chrudim	31
3.2	Charakteristika SK Chrudim.....	32
3.3	Management SK Chrudim	33
3.3.1	Valná hromada.....	34
3.3.2	Výkonný výbor.....	34
3.3.3	Revizní komise	35
4	Analýza hospodaření.....	36
4.1	Analýza výnosů.....	36
4.1.1	Výnosy v roce 2006.....	36
4.1.2	Výnosy v roce 2007	37
4.1.3	Výnosy v roce 2008.....	38
4.2	Analýza nákladů	39
4.2.1	Náklady v roce 2006.....	39
4.2.2	Náklady v roce 2007.....	40
4.2.3	Náklady v roce 2008.....	41
4.3	Analýza rozvahy	42
4.4	Souhrn výsledků	44
5	Ekonomické závěry a doporučení	47
6	Závěr	49
7	Literatura	50
8	Seznam grafů, schémat, tabulek.....	51

ÚVOD

Nestátní neziskové organizace jsou významnou součástí naší společnosti a nezanedbatelnými ekonomickými subjekty v ekonomice státu. Zaměřují se na poskytování statků a služeb, které mají většinou kolektivní spotřebu a zároveň nejsou poskytovány v dostatečné šíři či akceptovatelné ceně tržním mechanismem. Neziskových organizací je v ČR velké spektrum a to co do typu činnosti (resp. nabízených statků a služeb), tak do právních forem těchto organizací.

Pro realizaci činnosti každé nestátní neziskové organizace jsou velmi důležité finanční zdroje a také vlastní management organizace. Ten je totiž odpovědný za získávání finančních zdrojů a manažerská rozhodnutí v rámci ekonomické činnosti neziskové organizace. Je tedy jasné, že tyto organizace musí provádět pravidelné analýzy vlastního hospodaření tak, aby měly dostatečné, kvalitní a včasné informace pro svá rozhodnutí.

Cílem bakalářské práce bude provedení analýzy vybraných ekonomických ukazatelů v rámci hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace, kterou je sportovní klub SK Chrudim. Analýza bude provedena za roky 2006 - 2008. Dílčím cílem bude také definovat návrhy na zvýšení efektivnosti celého hospodaření klubu.

Práce bude rozdělena do dvou základních částí. V první bude charakterizován tzv. soukromý neziskový sektor, budou charakterizovány neziskové organizace a uveden jejich význam v ekonomice a společnosti. Další část bude věnována propojení sportu a ekonomiky veřejného sektoru. Bude charakterizován sport a jeho organizace na území ČR.

Další část práce bude věnována rozboru a analýze hospodaření vybrané neziskové organizace. Pozornost bude věnována nákladům a jejich členění, výnosům a konkrétně zdrojům financování v letech 2006 – 2008. Další oblastí, která bude analyzována je hlavní a doplňková činnost a jejich účetní hospodářské výsledky.

V souladu s cíli bakalářské práce budou definovány závěry a doporučení managementu pro optimální hospodaření klubu.

Veškeré analýzy budou prováděny na základě pokladů, které poskytne SK Chrudim.

1 Charakteristika veřejného sektoru

První kapitola bude věnována vymezení veřejného sektoru, jeho vývoj, charakteristiku a dále také jeho dělení.

1.1 Historie vzniku veřejného sektoru

REKTOŘÍK (2002) popisuje historii vzniku veřejného sektoru na základě historického rozvoje společnosti s využitím tří základních faktorů. Jde o popis, který je bezesporu v některých detailech diskutabilní, ale svůj účel jako další poznávací materie o nezbytnosti veřejného sektoru splňuje.

První revoluce: zemědělská před 8 000 lety, vyvolaná nedostatkem půdy a zvěře v lokalitě, kde žil člověk (nomád, živící se jen lovem a sběrem rostlinné potravy). Ten musel postupně tyto lokality opouštět a usazovat se jinde, kde se stával postupně rolníkem, lovcem, řemeslníkem, vládcem, knězem či úředníkem. V tomto období rozvoje lidstva působily na rozvoj společnosti dva výrobní faktory: půda a práce. Postupně vznikala odvětví veřejného sektoru: *veřejná správa, armáda, justice, charita, církev, kultura, sport, základní technická infrastruktura (doprava, voda)*.

Druhá revoluce: průmyslová, datovaná od roku 1750 do Anglie. Byla vyvolána nedostatkem paliv a kovů. Působí zde další výrobní faktor: kapitál. Postupně vznikají a stabilizují se odvětví veřejného sektoru: *policie, školství, věda a výzkum, zdravotnictví, sociální služby, bydlení, doprava, energetika, spoje, vodní hospodářství*.

Třetí revoluce: trvalé udržitelnosti, do jejíž etapy lidstvo právě vstupuje, a která je způsobena nedostatkem absorpční kapacity životního prostředí (homeosféry). Působit začíná zásadní faktor rozvoje lidstva této epochy: informace. Dochází k převratnému rozvoji odvětví vstupujících do procesu ochrany životního prostředí: informační systémy, masmédiá, veřejná správa, školství, věda a výzkum, technická infrastruktura.

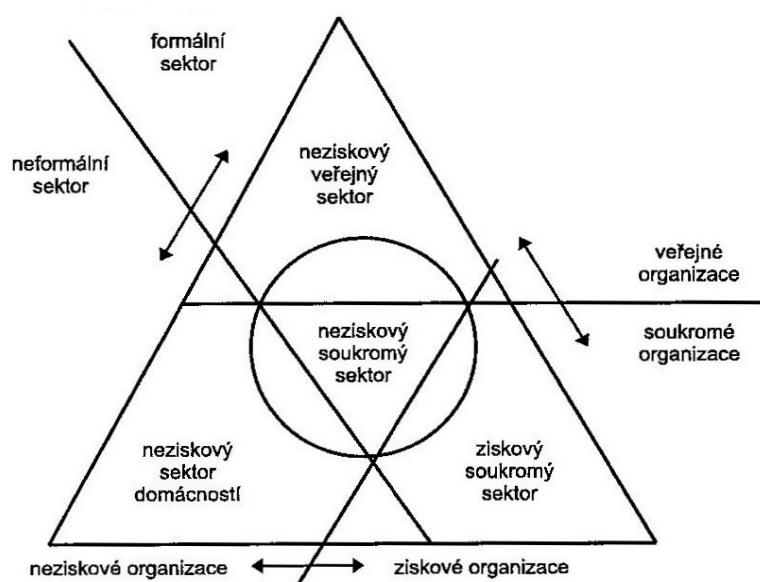
1.2 Základní charakteristika veřejného neziskového sektoru

Podle TETŘEVOVÉ (2008) jsou klíčovými pojmy veřejné ekonomie veřejný a neziskový sektor, přičemž mezi nimi existují úzké interakce a vazby. Tyto pojmy však nejsou jednoznačně definovány, v literatuře můžeme nalézt celou řadu definic, přičemž jednotliví autoři zdůrazňují rozdílné charakteristiky, které považují osobně za významné. S nejednotností vymezení se pak zákonitě setkáváme i v běžné praxi.

Veřejný i neziskový sektor plní nezanedbatelnou úlohu v rámci **národního hospodářství**, které představuje soustavu subjektů (a vztahů mezi nimi), jež provádějí ekonomickou činnost - vyrábějí, spotřebovávají, investují, realizují důchodové a finanční transakce - na území určitého státního útvaru (zahrnující zejména geografické území daného státu, jeho národní vzdušný prostor, teritoriální vody a kontinentální šelf v mezinárodních vodách, nad kterými daný stát vykonává výsostné právo, teritoriální enklávy - geografická území umístěná v zahraničí a využívaná podle mezinárodních smluv vládními organizacemi, např. zastupitelské úřady, konzuláty, vojenské základny apod.). Pod pojmem národní hospodářství se tedy rozumí ekonomika určité země. Nejjednodušeji můžeme národní hospodářství rozdělit na ziskový a neziskový sektor.

Trojúhelníkový model národního hospodářství je podle REKTOŘÍKA (2001) přehledné schematické znázornění interakcí a vazeb mezi ziskovým a neziskovým sektorem. Autorem tohoto modelu je švédský ekonom Victor A. Pestoff. Základem trojúhelníkového modelu, jak z názvu vyplývá, je plocha trojúhelníku, která představuje národní hospodářství, přičemž ve čtyřech základních krocích je tato plocha postupně rozdělena na jednotlivé sektory. Z konečné podoby trojúhelníku je pak možné tyto sektory rozlišit a současně i identifikovat základní charakteristiky organizací, které v těchto sektorech působí, jak je patrné z obr. 1.1.

Obrázek 1.1 : *Trojúhelníkový model národního hospodářství¹*



¹ Rektořík, J a kol. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2002, ISBN 80-86119-60-2 s. 23.

Ziskový sektor je podle STRECKOVÉ (1998b) ta část národního hospodářství, která je financována z prostředků získaných subjekty ziskového sektoru z prodeje statků, které buď produkují, nebo distribuují, a to za tržní cenu. Jak známo, tržní cena, která se vytváří na základě vztahu nabídky a poptávky.

Neziskový sektor podle TETŘEVOVÉ (2008) sdružuje subjekty, jejichž cílem není zisk, ale produkce užítku. Subjekty, jež náleží do tohoto sektoru, získávají prostředky na svůj provoz a rozvoj zcela či z významné části z veřejných rozpočtů (státních, územních, municipálních) anebo prostřednictvím jiných přerozdělovacích procesů od konkrétních fyzických či právnických osob (nadační fondy, sponzorské příspěvky apod.). Subjekty neziskového sektoru poskytují statky bezplatně, případně za modifikovanou cenu, tzv. uživatelský poplatek, jež představuje určitý podíl spotřebitele na nákladech. Chování subjektů neziskového sektoru je předmětem zkoumání veřejné ekonomie. Neziskový sektor v sobě zahrnuje neziskový veřejný sektor, neziskový soukromý sektor a sektor domácností.

Neziskový veřejný sektor podle TETŘEVOVÉ (2008), všeobecně se označuje jako veřejný sektor, představuje tu část národního hospodářství (přesněji neziskového sektoru), která je financována z veřejných financí (veřejných rozpočtů, jejichž výnosy jsou tvořeny především z daní na principu nenávratnosti, neekvivalence a nedobrovolnosti), je řízena a spravována veřejnou správou (státní správou a samosprávou), rozhoduje se v ní veřejnou volbou (na základě kolektivního rozhodování) a podléhá veřejné kontrole (občanské a profesionální).

Neziskový soukromý sektor (tzv. třetí sektor) je podle STRECKOVÉ (1998b) ta část národního hospodářství, jejíž cílovou funkcí není zisk, ale přímý užitek. Je však financovaný ze soukromých financí. Tedy financí soukromých, fyzických i právnických osob, které se rozhodly vložit své soukromé finance do konkrétní, předem vymezené produkce nebo distribuce statků, aniž by očekávaly, že jim tento vklad přinese finančně vyjádřený zisk. Tedy se rozhodly určitou část svých prostředků nekapitalizovat.

Sektor domácností podle TETŘEVOVÉ (2008) sdružuje rodiny a jednotlivce (občany), jež plní významnou roli svým začleněním do koloběhu finančních toků (prostřednictvím výnosů za výrobní faktory, daní, ale i transferových plateb) a vstupem na trh statků (vytváří poptávku po zboží a službách) a výrobních faktorů (vytváří nabídku výrobních faktorů, zejména práce).

Veřejný sektor je nedílnou součástí života každého člověka, protože každý občas potřebuje odbornou lékařskou péči, všichni jsme se vzdělávali a po celý život přicházíme do styku s úředníky veřejné správy. Nedílnou a neopomenutelnou součástí veřejného sektoru jsou také složky ochrany (policie, armáda, hasiči,...) a také různé formy neziskových organizací a zájmových kroužků, které vyplňují volný čas a pro mnohé představují i smysl života.

1.3 Členění veřejného sektoru

Podle STRECKOVÉ (1998a) se pro *členění národního hospodářství* používají různá kritéria podle účelu, pro který mají sloužit. Tyto kritéria se v důsledku prohlubující se dělby práce vyvíjela. Význam tato kritéria mají především z hlediska statistik a různých komparací, ať již časových či prostorových. Mezi nejdůležitější kritéria třídění národního hospodářství patří:

- a) kritérium odvětví;
- b) kritérium sektorů;
- c) kritérium prostoru;
- d) kritérium vlastnictví;
- e) kritérium způsobu financování.

a) Kritérium odvětví

Odvětví podle TETŘEVOVÉ (2008) představuje určitou část národního hospodářství, která sdružuje ekonomické subjekty, které si vzájemně konkurují při produkci homogenních statků.

Podle kritéria odvětví se národní hospodářství člení na dvě základní skupiny:

- odvětví hmotné výroby, které zahrnuje zemědělství, průmysl a stavebnictví;
- odvětví služeb, které zahrnuje veškeré materiální i nemateriální služby, jako např. služby finanční, dopravu, spoje, sociální služby apod.

Každé z těchto odvětví se dále člení na pododvětví, obory a dále až na skupiny výrobků a služeb.

b) Kritérium sektorů

Sektor podle TETŘEVOVÉ (2008) tvoří soubor odvětví, která jsou charakteristická shodnými podmínkami růstu produktivity práce a současně shodnou mírou vlivu na produktivitu práce národního hospodářství.

1) V klasickém pojetí se národní hospodářství podle kritéria sektorů člení na:

- primární sektor;
- sekundární sektor;
- terciární sektor.

Primární sektor - Součástí primárního sektoru je *těžba přírodních zdrojů, zemědělství, lesnictví a rybolov*. Jedná se o ta odvětví národního hospodářství, která mají charakter prvovýroby, uspokojují potřeby prvořadě naléhavosti (např. potraviny, paliva) a mají tudíž mimořádný strategický význam.

Sekundární sektor - Součástí sekundárního sektoru je *zpracovatelský průmysl a stavebnictví*. Jedná se tedy o ta odvětví, která zpracovávají přírodní suroviny a vyrábějí a zpracovávají umělé zdroje.

Terciární sektor - Terciární sektor tvoří *sektor služeb*, jeho součástí jsou veškeré služby. V posledních desetiletích se projevuje rostoucí význam služeb, stále vznikají nové a nové druhy služeb s rozdílným vlivem na produktivitu práce a ekonomický růst i rozvoj. V důsledku této skutečnosti se některé druhy služeb z terciárního sektoru vyčlenily a vznikly další dva sektory, a to sektor *kvartami* a *kvintami*.

2) V moderním pojetí se tak národní hospodářství podle kritéria sektorů člení na:

- primární sektor;
- sekundární sektor;
- terciární sektor;
- kvartami sektor;
- kvintami sektor.

Pojetí primárního a sekundárního sektoru je v moderním i klasickém přístupu shodné. Mění se pouze pojetí sektoru terciárního.

Terciární sektor - Součástí terciárního sektoru v moderním pojetí jsou služby, související s materiálními statky (např. s jejich údržbou či distribucí) i statky charakteru služeb. Jde např. o služby opravárenské, služby dopravy či služby obchodní. Tyto služby vytvářejí nejvýhodnější podmínky pro růst produktivity práce v národním hospodářství.

Kvartální sektor - Součástí kvartálního sektoru jsou služby, jež uspokojují společenské potřeby člověka. Jde o služby veřejné správy, policie, justice a armády. Tyto služby vytvářejí nejméně výhodné podmínky pro růst produktivity práce v národním hospodářství.

Kvintární sektor - Součástí kvintárního sektoru jsou služby působící na rozvoj člověka, jeho poznání a množství i kvalitu informací, kterými disponuje. Jde o služby školství, kultury, zdravotnictví, sociální služby, ale i služby vědy a výzkumu. Tyto služby významně působí na růst produktivity práce v národním hospodářství.

c) Kritérium prostoru

Kritérium prostoru podle STRECKOVÉ (1998a) nabývá stále většího významu především ze dvou důvodů a to prohlubující se dělbu práce mezi národními hospodářstvími jednotlivých států a dále také prohlubujícími se rozdíly mezi rozvinutými a zaostalými ekonomikami jednotlivých států.

Podle kritéria prostoru se národní hospodářství obvykle člení na:

- územní celky podle územního uspořádání veřejné správy,
- územní celky ve shodě s jejich přírodní, ekonomickou a sociální příbuzností.

d) Kritérium vlastnictví

Dalším kritériem, kterého podle TETŘEVOVÉ (2008) můžeme strukturovat národní hospodářství, je kritérium vlastnictví. Základní rozdělení vlastnictví je na vlastnictví soukromé a veřejné.

Soukromé vlastnictví představuje typ vlastnictví, kdy vlastníkem je konkrétní fyzická či soukromá právnická osoba. Existují různé formy soukromého vlastnictví, od živnostenské formy, přes společnosti s ručením omezeným, veřejné obchodní společnosti až po nadnárodní akciové společnosti.

Veřejné vlastnictví představuje typ vlastnictví, kdy vlastníkem je veřejnost, tedy nikoli konkrétní osoba. Jedná se tedy o vlastnictví určitého seskupení osob, jež nelze zcela přesně identifikovat. Tyto osoby však mají určitou společnou vlastnost, kterou zpravidla bývá území, na němž žijí.

Veřejné vlastnictví se pak dále člení na:

- *vlastnictví státní; vlastnictví obecní;*
- případně *vlastnictví územní* - tj. vlastnictví občanů, jež žijí na území určitého vymezeného územního celku (v závislosti na územním uspořádání státu), jež je větší než obec a menší než stát (např. v ČR kraje).

Podle kritéria vlastnictví se tedy národní hospodářství člení na:

- **sektor soukromý**, který je založen na soukromém vlastnictví a
- **sektor veřejný**, který je založen na veřejném vlastnictví.

Veřejný sektor se pak dále člení na:

- sektor státní a
- sektor samosprávný.

e) Kritérium způsobu financování

Kritérium způsobu financování má podle STRECKOVÉ (1998a) pro veřejnou ekonomii zásadní význam.

Z hlediska kritéria způsobu financování se národní hospodářství člení na:

- **sektor ziskový** (tržní);
- **sektor neziskový** (netržní).

Neziskový sektor se pak dále člení na:

- sektor veřejný;
- sektor soukromý;
- sektor domácností.

REKTORŮŤÍK (2002) ve svoji knize použil ještě jedno kritérium, které není výše uvedeno. Jedná se o kritérium potřeb a rozděluje národní hospodářství do šesti bloků odvětví.

I. BLOK: odvětví společenských potřeb

- veřejná správa - uspokojování potřeb organizovaného uspořádání společnosti
- policie - uspokojování potřeby ochrany občana a jeho majetku
- justice - uspokojování potřeb občana dovolat se spravedlnosti
- armáda - uspokojování potřeby ochrany území, na kterém občan žije

II. BLOK: odvětví rozvoje člověka

- školství - uspokojování potřeb vzdělávání (celoživotního)
- kultura - uspokojování potřeb estetických prožitků
- tělesná kultura - uspokojování potřeby uchování a kultivace zdraví
- zdravotnictví - uspokojování potřeby uchování a kultivace zdraví
- sociální služby - uspokojování potřeby uchování a kultivace lidského potenciálu v podmínkách, kdy jedinec existenčně potřebuje pomoc dražích

III. BLOK: odvětví poznání a informace

- věda a výzkum - uspokojování potřeb poznání prostřednictvím výsledků vědy a výzkumu
- informace - uspokojování potřeb poznání pomocí informačních systémů a archivnictví
- masmédiá - uspokojování poznání šířením informací hromadným způsobem

IV. BLOK: odvětví technické infrastruktury

- doprava - uspokojování potřeby přepravy osob a materiálů
- energetika - uspokojování potřeby využití energií (výroba, přenos a distribuce)
- spoje - uspokojování potřeby přenosu informací pomocí spojových technologií včetně služeb s tím souvisejících
- vodní hospodářství - uspokojování potřeb plynoucích z dodávky vody, odkanalizování a čištění
- odpadové hospodářství - uspokojování potřeby sběru a likvidace odpadů s cíle kultivace životního prostředí

V. BLOK: odvětví primárních statků podporovaných z veřejných rozpočtů

- bydlení - uspokojování potřeby občana bydlet
- zemědělství, - uspokojování potřeb spojených s výživou
- lesnictví, rybolov

VI. BLOK: existenční jistoty

- zaměstnanost - uspokojování existenční jistoty cestou uspokojení potřeby práce
- sociální zabezpečení - uspokojování existenční jistoty jinou cestou než cestou práce
- životní prostředí - uspokojování existence člověka na zemi

1.4 Neziskový soukromý sektor

Podle TETŘEVOVÉ (2008) se neziskový soukromý sektor postupem času vytvořil jako **třetí cesta** mezi působením ziskového tržního sektoru a sektoru neziskového veřejného. Lze se však setkat i s alternativním názorem opírajícím se o skutečnost, že neziskové (soukromé) organizace vznikly historicky mnohem dříve než státní organizace. Veřejný sektor se podle tohoto tvrzení konstituoval až následně - jako důsledek selhání neziskového soukromého sektoru.

Jak již bylo uvedeno, neziskový soukromý sektor se rovněž nazývá např. „**třetí sektor**“, čímž je podtrženo, že se jedná o sektor, působící mezi trhem a státem. Pro označení neziskového soukromého sektoru je často také používáno pouze zkrácené označení „**neziskový sektor**“, zdůrazňujeme-li fakt, že cílem těchto organizací není produkovat a rozdělovat zisk. Setkat se můžeme i s označením „**nestátní (nevládní) sektor**“ či „**nezávislý sektor**“, kdy je upozorňováno na to, že tyto organizace fungují nezávisle na vládě. Další možností je označení „**dobrovolný sektor**“, v případě, že zdůrazňujeme dobrovolnost působení v tomto sektoru.

Alternativní možností pro označení tohoto sektoru je „**občanský sektor**“, kdy je zvýrazněna propojenost neziskových organizací s občanskou společností. Uvedená označení neziskového soukromého sektoru v podstatě vyjadřují charakteristiky, které jsou spojeny s organizacemi působícími v rámci tohoto sektoru, a tak na ně nelze pohlížet odděleně.

Definovat neziskový soukromý sektor se, jak TETŘEVOVÁ (2008) popisuje, pokusil mimo jiné i americký sociolog L. M. Salamon. Tento autor vymezuje **neziskový soukromý sektor**, jako sektor skládající se z organizací, které se vyznačují následujícími charakterovými rysy:

- jedná se o **organizace**, tj. skupiny, které jsou do určité míry institucionalizovány, ať již formálním statutem či jiným způsobem (např. formou pravidelných schůzí, jednacích pravidel apod.);
- mají **soukromou povahu**, nejsou součástí veřejné správy a ani nejsou řízeny orgány, ve kterých převládají vládní úředníci, není však vyloučena možnost podpory z veřejných zdrojů;
- **nerozdělují zisk** - tyto organizace sice v určitém období mohou dosáhnout zisku, ale opětovně ho musí použít na realizaci svého poslání, musí ho reinvestovat a nemohou ho rozdělit mezi zakladatele, vedení organizace či zaměstnance;
- jsou samosprávné, **autonomní** - tyto organizace mají vlastní pravidla a sami řídí svou vlastní činnost;

- jsou **dobrovolné**, jejich fungování je spojeno s určitým prvkem dobrovolnosti, ať již dobrovolné účasti na konkrétních aktivitách či dobrovolné účasti na vedení organizace.
- jsou **veřejně prospěšné**, přispívají k veřejnému dobru, usilují o dobro lidí, určitých skupin či společnosti jako celku.

Neziskový soukromý sektor podle STRECKOVÉ (1998b) plní několik **základních funkcí**, a to:

- **funkci ekonomickou** – ta má zajistit potřebné množství veřejných a smíšených statků, dále pak přispět k vytvoření podmínek pro produkci privátních statků, zajištění růstu spotřeby privátních statků, vytvoření pracovních příležitostí, vytvoření podmínek pro prostorově rovnoměrný růst a přispět k produkci lidského potenciálu;

- **funkci sociální**, která zahrnuje:

- * **funkci servisní** - výkon a poskytování specifických statků;

- * **funkci participační** - uspokojení potřeby sdružovat se, aktivně se podílet na činnosti dané organizace a zapojovat se i do života společnosti;

- **funkci politickou**, která zahrnuje:

- * **funkci ochránářskou** - chrání jednotlivce i skupiny obyvatel před porušováním základních lidských práv;

- * **funkci demokratizační** - má mimořádný přínos k rozvoji demokracie, dává lidem možnost ovlivnit veřejnou politiku i veřejné mínění.

- **funkci etickou** – zaměřena na morální stránku všech jevů a procesů, které se vyskytují a probíhají ve společnosti.

2 Propojení sportu a ekonomiky veřejného sektoru

Druhá část bude zaměřena na propojení sportu a ekonomiky ve veřejném sektoru. Dále pak budou rozděleny neziskové organizace dle různých kritérií a způsoby financování a získávání peněz.

2.1 Propojení sportu a veřejného sektoru

Podle NOVOTNÉHO (2000) veřejný sektor nastupuje tam, kde selhávají klasické tržní mechanismy zabezpečující efektivní alokaci zdrojů. Klasická tržní regulace funguje jen za předpokladu, že:

- neexistují kolektivní statky,
- neexistují externality,
- neexistují monopoly,
- je zabezpečena plná informovanost,
- všechny trhy jsou komplexní.

V případě, že není splněna jen jedna z výše uvedených podmínek, tržní regulace selhává a výsledkem je narušení efektivní alokace zdrojů v hospodářství.

Lze prokázat i existenci nedokonalé konkurence a tím i monopolu ve sportu (např. budování a provozování tělovýchovných zařízení je velmi nákladná záležitost, z toho důvodu se v obci, místě, státu vybuduje jen jedno tělovýchovné zařízení). Lze konstatovat, že vlastník a provozovatel, zejména u nás, nemá absolutní kontrolu nad cenou, za kterou jej nabízí. Existuje zde možnost využití vzdálenějšího zařízení, nebo možnost aktivitu neprovádět. Jedná se o zbytnou potřebu. Většinou z titulu veřejného zájmu není možno dovolit volnou tvorbu cen v tomto prostředí (např. ve Skandinávii se přidělují hodiny sportovním klubům v tělovýchovných zařízeních vlastněných obcemi bez úplaty). Problematika monopolu je v ekonomické literatuře dostatečně rozpracována, a proto můžeme konstatovat, že tento zdroj selhávání tržní regulace se ve sféře sportu vyskytuje často. V našich podmínkách je monopolní postavení vlastníků tělovýchovných zařízení narušováno např. nízkou koupěschopností spotřebitelů, tzn. občanů, sportovních klubů a škol. Nalezneme zde i přirozené monopoly, např. lyžařská střediska v Krkonoších. Uvedená střediska mají nejbližší konkurenci v Alpách - to se projevuje v cenách, které se blíží alpským, ale za podstatně horší kvality služeb.

Moderní sport je velmi široký pojem. Prolíná oběma základními sektory ekonomiky, tak jak jsou známy. Z pohledu veřejných financí je zajímavá především ta část sportu, kterou by bylo možno zařadit do veřejného sektoru a financovat z veřejných zdrojů. Jako bezproblémová se z tohoto hlediska jeví tělesná výchova v rámci školních osnov. Ostatní produkty sportu jsou rozporuplnější. Je možno upozornit na to, že většinou ani v případě profesionálního sportu nelze jednoznačně hovořit o privátním statku. Celá řada profesionálních týmů v kanadsko-americké NHL využívá za výhodných podmínek městské stadiony apod., postavené a provozně financované z veřejných prostředků. Obdobná situace se vyskytuje i v Německu a Skandinávii. Do privátního sektoru tak lze jednoznačně zahrnout pouze nově vznikající fitcentra a pohybová studia menšího rozsahu provozovaná za účelem zisku zejména pro neorganizovanou dobrovolnou sportovní klientelu.

2.2 Charakteristika sportu a jeho členění

Podle REKTOŘÍKA (2002) je tělesná kultura sociální a kulturní činností, která podporuje kontakty mezi lidmi i mezi národy, přispívá ke kultivaci lidského potenciálu, ke zdraví občanů každé společnosti. Některé její části jsou financovány z veřejných rozpočtů (výuka na školách, podpora státní či municipální reprezentace, podpora olympioniků apod.). Především z těchto důvodů je tělesná kultura součástí veřejného sektoru. Pojem **tělesná kultura** bývá mnohdy zaměňován s pojmem **sport**. Jde o dva zásadně rozdílné výrazy (jak je uvedeno dále), neboť sport je spolu s tělesnou výchovou a pohybovou rekreací součástí tělesné kultury. Takovéto základní členění jednoho z odvětví rozvoje člověka je používáno ve Skandinávii a ve většině evropských zemí. Naopak v anglo-americkém pojetí je tělesná kultura identická se sportem. Tělesná kultura využívá pohybových aktivit jako faktoru tělesné přípravy pro životní praxi, optimalizaci tělesného stavu a rozvoj osobnosti. Jedná se o specifickou formu sociálně kulturní činnosti společnosti, v níž se promítá činnost sociálních skupin, organizací, kolektivů i jednotlivců, je složkou způsobu života. Sdružuje v sobě řadu specifických činností, především tělesnou výchovu, sport, pohybovou rekreaci vč. turistiky. Sport využívá řady specifických pojmů, které jsou níže vysvětleny.

Sport zahrnuje pohybové činnosti, které jsou charakterizovány zvláštní formou i obsahem, jsou vymezeny pravidly a prováděny závodně, tzn. soutěživou formou. Sport má kolektivní charakter a eliminuje slabší jedince. Podle výkonnostní úrovně je možné rozlišovat sport na rekreační, výkonnostní a vrcholový. Více na obr. 2.1.

Tělesná výchova je pedagogický proces, v němž se využívá jako hlavního prostředku tělesných cvičení, která slouží k všestrannému zdokonalování člověka a k rozvoji jeho osobnosti. V tělesné výchově není tělocvičný výkon hlavním cílem, ale prostředkem.

Sportovní odvětví (druhy sportu) vznikala a vyvíjela se zpravidla zcela samostatně a mají proto vždy určité specifické zaměření dané cílem činnosti, v níž se soutěží. Počet sportovních odvětví v ČR provozovaných se počítá na desítky, ve světě se jich vyskytuje snad sto. Některé sportovní odvětví obsahují jedinou sportovní činnost, např. basketbal, většina však obsahuje řadu často velmi odlišných sportovních činností, např. atletika - běhy, hody, skoky, vrhy.

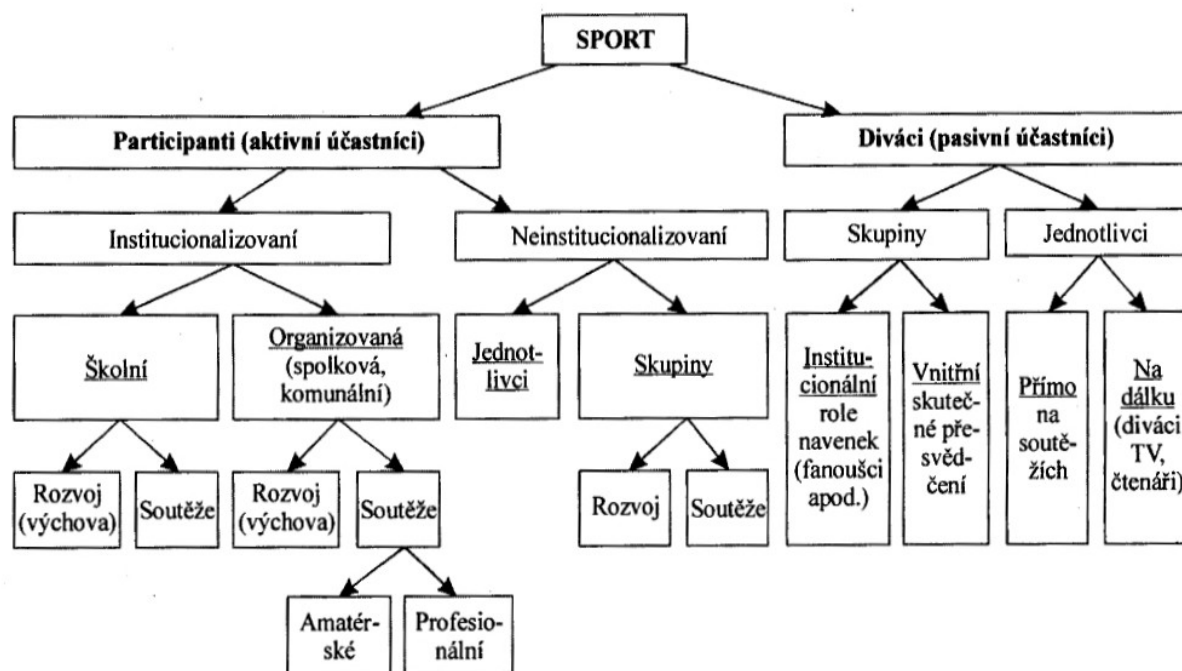
Tělovýchovné hnutí je institucionální soustava, která zabezpečuje rozvoj různých forem tělesné kultury. V České republice se skládá především z občanských sdružení zaměřených na sport, a z některých dalších organizací a složek spolkového a státního charakteru. V současnosti by je u nás měl spojovat ideový základ Evropské charty sportu a Olympijské charty.

Tělovýchovná jednota (synonymum pro sportovní klub nebo tělocvičnou jednotu), základní organizační článek vyšší tělovýchovné organizace (asociace), realizuje její hlavní činnost. Zřizuje se podle zákona č. 83/1990 Sb. o občanských sdruženích.

Sportovní svaz sdružuje oddíly tělovýchovných jednot a klubů jednoho druhu sportu a má propojení na mezinárodní sportovní organizace.

Dobrovolný organizovaný sport (institucionalizovaný) vytváří podmínky pro občana - sportovce, který chce sportovat především ve svém volném čase. Organizován je v občanských sdruženích (od tělovýchovných jednot, sportovních oddílů až po mezinárodní sportovní federace s celosvětovou působností). Formy takového sdružování jsou nutné z důvodu sjednocování sportovně technických podmínek a organizování sportovních soutěží na všech hierarchických úrovních (škola, klub, národní asociace, mezinárodní federace, kontinentální federace, celosvětová federace). Horizontální vztahy mezi jednotlivými hierarchickými úrovněmi, ale i celými subsystemy jsou velmi volné.

Obrázek 2.1 : Klasifikační schéma sportu²



Neinstitucionalizovaný sport je sport neorganizovaný, někdy nazývaný také jako divoký. Není zařazen do žádné hierarchie a většinou se týká dětí a mládeže. I v tomto i tělovýchovy a sportu mohou být realizovány soutěže, případně i rozvoj, který časem přeroste v uznání sportovního druhu, sportovní činnosti, která přejde pod institucionalizovanou větev (příkladně různé podvodní sporty, horolezecké disciplíny, kombinované disciplíny – biatlony, triatlony apod.).

Participanti jsou aktivní účastníci a **diváci** pasivní účastníci tělovýchovného, sportovního procesu. Do skupiny pasivních účastníků jsou zařazováni i **sázkaři**. V některých zemích je sázení významným ekonomickým jevem, významným finančním zdrojem pro realizaci a rozvoj tělovýchovy a sportu.

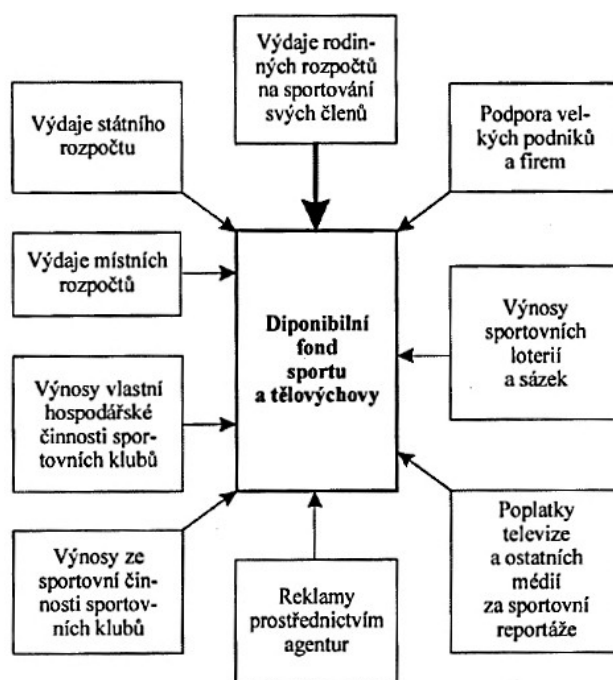
Dále už chybí jen doplnění pojmů **profesionál** a **amatér**. Vycházejí z ekonomické podstaty podmínek, za jakých participant realizuje určitou sportovní disciplínu. Pokud ji realizuje za úplatu, je to jeho zaměstnání, pak jde o profesionála). Pokud realizuje participant sportovní disciplínu bezúplatně, jde o amatéra. Existují i různé kombinace uplatnění těchto pojmů (např. jinak zaměstnaný občan se zúčastňuje sportovní soutěže za hodnotu svého ušlého zisku ze základního zaměstnání - jde o tzv. poloprofesionála apod.).

² Novotný, J. *Ekonomika sportu*. 1. vyd. Praha: ISV nakladatelství, 2000. ISBN 80-85866-68-4, s. 16

2.3 Financování sportu

Podle REKTOŘÍKA (2002) jsou tělesná výchova a sport financovány z více zdrojů (graficky je tento proces znázorněn na obrázku 2.2). Jde-li o sport pro všechny, dominantní roli zde hrají především náklady rodin, náklady místních rozpočtů a částečně i centrálního státního rozpočtu. Naopak u vrcholového sportu jsou důležitější především poplatky televize, výnosy z reklamy, podpora velkých podniků.

Obrázek 2.2 : Disponibilní finanční fond sportu³



Podle PILNÉHO (2005) lze zdroje financování rozdělit na centrální a místní.

a) Prostředky z centrálních zdrojů

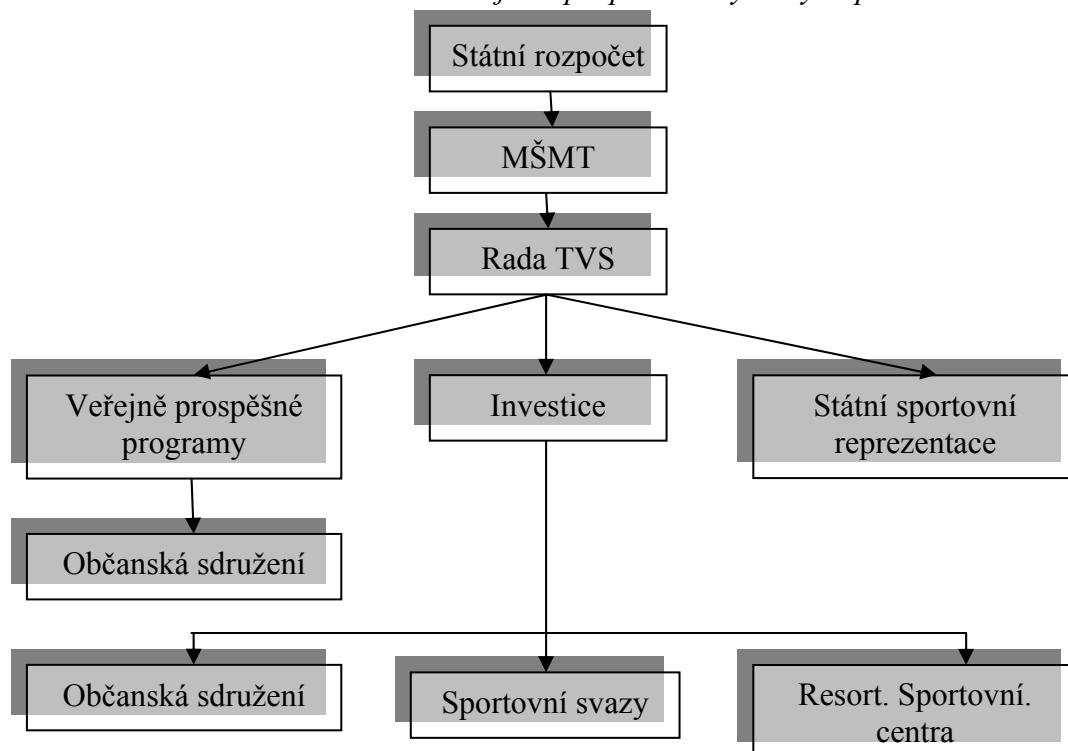
O rozdělování těchto zdrojů rozhoduje Rada pro tělovýchovu a sport, která předkládá doporučení ministru školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Prostředky na financování sportu jsou soustředěny ve státním rozpočtu v kapitole Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR (dále MŠMT). Mezi hlavní příjmy této složky patří:

- **Státní rozpočet** - finanční prostředky z rozpočtu MŠMT ČR
- **Zdroje mimo státní rozpočet** – 50 % podíl na výnosech společnosti SAZKA a. s.

Graficky je možné systém financování z centrálních zdrojů zobrazit pomocí obrázků 2.3 a 2.4.

³ Novotný, J. *Ekonomika sportu*. 1. vyd. Praha: ISV nakladatelství, 2000. ISBN 80-85866-68-4, s. 57

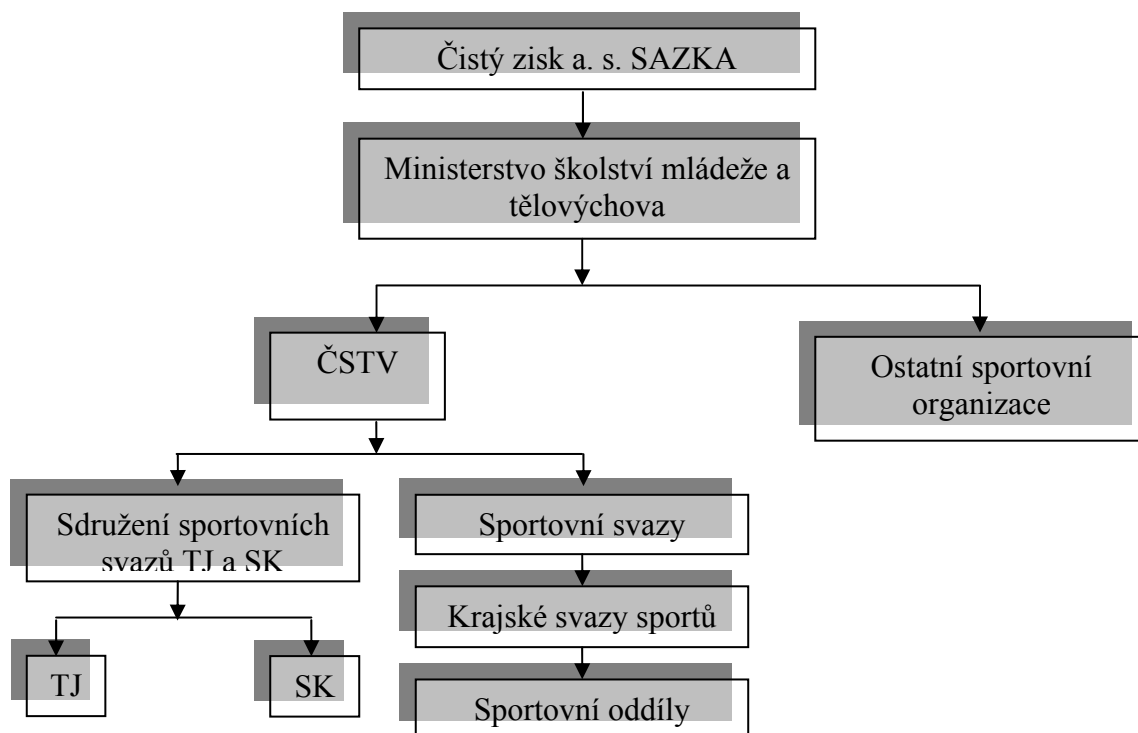
Obrázek 2.3 : Rozdělování státních zdrojů na podporu tělovýchovy a sportu v ČR⁴



Velice důležitou roli ve financování tělovýchovy a sportu v České republice má Český svaz tělesné výchovy (dále pak ČSTV). Posláním ČSTV je podporovat sport, tělesnou výchovu a turistiku, sportovní reprezentaci České republiky a přípravu na ni, zastupovat a chránit práva a zájmy sdružení subjektů, poskytovat jim požadované služby. ČSTV sdružuje tělovýchovné, turistické a sportovní svazy s celostátní působností. Sídlem ČSTV je Praha. V ČR vyvíjí spolkovou tělovýchovnou činnost více jak 80 000 klubů a jednot a více jak 150 sportovních svazů na celostátní úrovni. Výrazným zdrojem příjmů ČSTV je společnost SAZKA, a. s. Tato společnost odvádí 50% podílu na zisku právě do ČSTV a stává se tak významným zdrojem pro financování nákladů na sport.

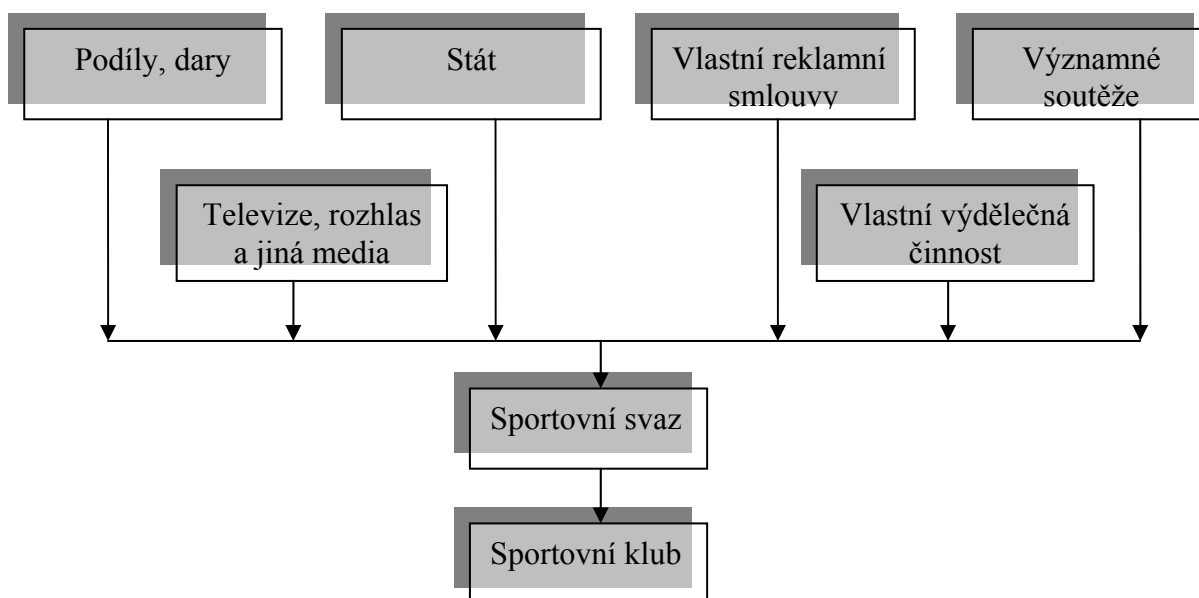
⁴ Pilný J. *Ekonomika veřejného sektoru II.* 1.vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-767-9, s. 79

Obrázek 2.4 : Členění sportovních organizací v České republice⁵



Konkrétní náhled na přerozdělení finančních prostředků prostřednictvím svazů poskytuje obrázek 2.5.

Obrázek 2.5 : Rozdělování dotací přes svazy⁶



⁵ Pilný J. *Ekonomika veřejného sektoru II*. 1.vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-767-9, s. 80

⁶ Frosch, Petr *Rozbor hospodaření tělovýchovných zařízení v okrese Pardubice*. Bakalářská práce. Pardubice: Univerzita Pardubice, 1997. s. 10. Vedoucí práce – doc. Ing. Jaroslav Pilný, CSc.

b) prostředky z místních zdrojů

V současné době mohou být v ČR na místní úrovni zdrojem financování sportu:

- rozpočty krajských úřadů
- rozpočty měst a obcí
- ostatní zdroje: příspěvky podniků a organizací, sponzorství, dary.

REKTOŘÍK (2002) provedl zajímavou studii týkající se odhadů nákladů domácností na sport. Největší výpadky činí snížení nákladů veřejných rozpočtů a příspěvků podniků. Pravděpodobně nelze v budoucnu očekávat výraznější nárůst významu a síly místních rozpočtů pro financování tělesné výchovy a sportu. Zajímavý mikroekonomický model financování sportu se získá prostřednictvím sledování spotřebitelských nákladů jednotlivých typů participantů sportu. Participantů jsou rozděleni do několika skupin podle intenzity sportování: nepravidelní (1 x v měsíci), příležitostní (1 x v týdnu), řádní, pravidelní (2 x v týdnu), a intenzivní (4 x a více v týdnu).

Tabulka 2.1 : Druhy nákladů podle typu sportujících osob (v %) ⁷

Typ sportovce /Druh nákladů	Nepravidelný	Příležitostný	Pravidelný	Intenzivní
Roční členské příspěvky	5	5	3	2
Startovně, vstupné	9	22	19	23
Cestovné	19	34	46	51
Náklady soutěží	12	7	9	7
Oblečení	19	13	10	6
Sportovní vybavení	32	17	10	8

Z této sondy (zobrazené tabulkou 2.1) provedené REKTOŘÍKEM (2002) vyplývá vysoký podíl nákladů na cestování. Zejména u intenzivně sportujících to je významná položka jejich osobního rozpočtu. Klesá u nich váha nákladů na oblečení, vybavení apod. Naopak u nepravidelně sportujících má největší váhu v nákladech sportovní vybavení (1/3) a oblečení spolu s cestováním (cca 1/5). To signalizuje, že nepravidelní sportují zejména při rekreaci a několikrát za rok.

Podle TETŘEVOVÉ (2008) mohou finanční prostředky neziskové organizace získávat z různých **zdrojů**. Může se jednat o **přímou formu financování**, kdy prostředky neziskové organizace získávají z veřejných rozpočtů, vlastní činností či díky členským příspěvkům, prostředky rovněž mohou plynout od podniků (či podnikatelů), individuálních dárců, nadací, jednak **o nepřímou formu financování**,

⁷ Rekořík, J a kolektiv. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru.*, Ekopress, Praha, 2002. ISBN 80-86119-60-2, s. 130

jejíž podstata spočívá v daňovém zvýhodnění. Vhodné je uvedené způsoby financování kombinovat, nikoli spoléhat pouze na jeden zdroj výnosů. Mezi typické podoby přímého financování patří financování z:

♦ **Veřejných rozpočtů** - Zdrojem výnosů neziskových organizací může být jak státní příspěvek, který vyplývá ze zákona, tak dotace jednotlivých ministerstev, státních fondů, granty Grantové agentury ČR, ale i příspěvky krajů a obcí. Významným zdrojem výnosů neziskových organizací jsou v současné době prostředky ze zdrojů Evropské unie.

♦ **Vlastní činnosti** - Výnosy mohou plynout jak z prodeje vlastních výrobků, tak poskytování služeb, zdrojem výnosů však mohou být i akce pořádané neziskovou organizací, např. plesy, loterie, burzy apod.

♦ **Členských příspěvků** - Jsou typickým příjmem organizací založených na členském principu (např. politických stran a hnutí, spolků, svazů či odborových organizací), představují podmínku členství, kdy členové dané organizace musí přispívat na její činnost ve formě finančních příspěvků v předem stanovené výši.

♦ **Podniků a podnikatelů** - Tyto subjekty mohou poskytovat jak finanční prostředky, tak i své výrobky či služby, ale i jiné věcné dary. Podpora podniků přitom může nabývat několika podob, jednak se může jednat o dlouhodobou podporu konkrétního veřejně prospěšného projektu, jednak o firemní systém výběrových řízení na podporu různých subjektů, ale i o firemní nadaci. Podpora ze strany podniků či podnikatelů pak může mít charakter darování či sponzoringu. Darem se rozumí bezúplatný převod majetku (peněžní prostředky, movité věci, nemovitosti apod.), který se realizuje na základě darovací smlouvy. Sponzorstvím se rozumí poskytnutí propagační a reklamní služby neziskovou organizací sponzorovi, sponzorský příspěvek je zde tedy chápán jako platba za poskytnutí této služby. Sponzoring je realizován na základě smlouvy o reklamě. Jde vlastně o obchodní transakci mezi dvěma rovnocennými partnery, kteří oba investují do vzájemného vztahu.

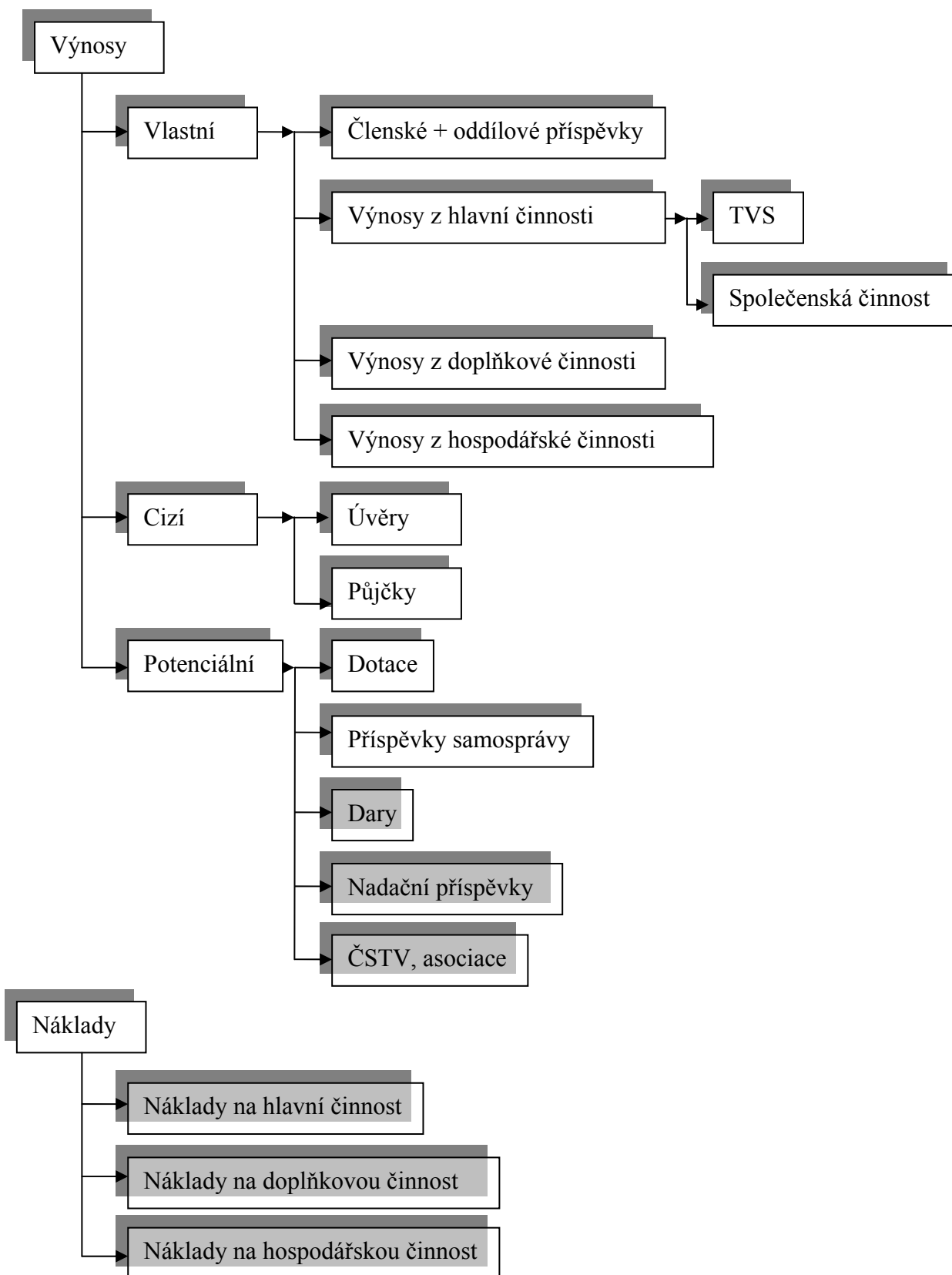
♦ **Individuálních dárců** - Významným zdrojem výnosů neziskových organizací jsou ve světě individuální dárci, rovněž v České republice, zejména v posledních letech, dochází k posilování jejich významu. Jedná se o jednotlivce, poskytující dar neziskové organizaci. Jejich význam spočívá ve skutečnosti, že se zpravidla stávají pravidelnými a dlouhodobými dárci dané organizace, případně se i postupem času osobně zapojují do jejich aktivit.

♦ **Nadací a nadačních fondů** - Představují účelová sdružení majetku, jejichž cílem je obecně prospěšná činnost, kterou se rozumí rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochrana přírodního prostředí, kulturních památek a tradic, rozvoj vědy, vzdělání, tělovýchovy a sportu.

Nepřímým zdrojem výnosů neziskových organizací jsou různá **daňová zvýhodnění**, úlevy, osvobození či výjimky ze zdanění. Daňové výhody přitom mohou být poskytovány nejenom vlastním neziskovým organizacím, které bývají osvobožovány od řady daní, ale daňové výhody získávají ve většině zemí i přispěvatelé neziskových organizací, kteří jsou tak motivováni k donátorství.

Specifikum financování sportovních organizací je i způsob přerozdělování finančních prostředků. Graficky je zobecněný systém uveden v obrázku 2.6.

Obrázek 2.6 : Zdroje a náklady sportovních klubů⁸



⁸ Vlastní zpracování podle Stejskal, J. *Hospodaření od A do Z*. 1.vyd. Praha: TDC, 2005. ISBN 80-86825-16-7 s. 110-115

3 Představení SK Chrudim

Třetí část bude zaměřena na představení Sportovního klubu Chrudim.

3.1 Historie SK Chrudim

Počátky SK Chrudim sahají dokonce až do 19. století, kdy byl roku 1887 založen klub velocipedistů. SK Chrudim byl v mnoha sportech průkopníkem a výrazně se podílel na rozvoji sportu v celých Východních Čechách, a také i v celé republice. Jen tak pro srovnání, tak SK Slavia Praha byla založena 2. listopadu 1892 a AC SPARTA Praha 16. listopadu 1893. Oba tyto nejslavnější české kluby vznikly také jako cyklistické kluby. Cyklistika byla v Chrudimi neorganizovaně provozována již v polovině 80. let minulého století. V roce 1894 změnil klub své jméno na nynější Sportovní klub. Dříve se zde kromě cyklistiky provozoval také řecko-římský zápas, lyžování, lehké atletika, házená, lukostřelba, košíková, hokej, šerm, bruslení. Dalším výrazným mezníkem byl 3. březen 1923, kdy došlo k odtržení kopané od SK Chrudim a vzniká samostatný Atleticko-fotbalový klub (AFK) Chrudim. Počátkem 20. let vznikl kroužek fotbalu s názvem Novo S. K. Chrudim, který byl „načerno“ provozován na plácku, kde je současné hřiště.

1. srpna 1925 byl oficiálně založen tento klub a na první valnou hromadu dorazilo 87 fotbalových nadšenců. Dne 4. října 1925 byla zahájena činnost prvním mistrovským utkáním s Hlinskem, po kterém přišla první historická prohra 1:4. V roce 1927 sehráli místní borci přátelská utkání s mužstvem Slavia Praha, které obě prohráli 1:7 a 0:1. V roce 1929 nastoupili také proti nejslavnějšímu českému mužstvu Spartě Praha, kde opět vysoce prohráli a to 2:11. V roce 1935 mužstvo postoupilo až do 1. A třídy. O 7 let později dne 30. března 1942, klub Novo SK Chrudim ukončil svoji činnost a valná hromada rozhodla o připojení k jednomu z nejstarších klubů v Čechách – SK Chrudim 1887. V pozdějších letech dochází k několika změnám v názvu oddílu, dle toho kdo zrovna chrudimský celek sponzoroval (Elite Chrudim, Evona Chrudim,...). V devadesátých letech se klub neustále rozrůstal a měl přes 300 členů (dvě mužstva mužů, dva teamy dorostu, dvě družstva žáků, elévy a přípravku). Tento počet mužstev si klub drží až na drobné výjimky dodnes.

Roku 1992 začala nejslavnější éra SK Chrudim. Do klubu vstoupil významný chrudimský podnikatel Zdeněk Šaroun (v tehdejší době např. majitel Hotelu Bohemia) a mužstvo začalo rok co rok postupovat. V sezóně 1992/1993 přišel postup z oblastního přeboru o rok později vítězství v divizi a ihned nato postup z české fotbalové ligy až do

II. ligy, kde jako nováček Chrudim obsadila 9. místo. Kapacita místního stadionu byla 4000 diváků, ale když přijel k pohárovému utkání celek pražské Sparty, tak byla tato kapacita výrazně překročena. Chrudim tehdy po urputném boji prohrála 2:0. Po podzimu sezóny 97/98 to vypadalo pro fanoušky i nadějně s postupem do nejvyšší soutěže, ale přišla krutá rána osudu. Z chrudimského celku odešel podnikatel Zdeněk Šaroun, peníze a s ním i mnoho fotbalistů, kteří většinou hráli v Chrudimi na hostování. Dále se značně zkomplikovala finanční situace a přišly i velké dluhy.

Následně musela být prodána 2. liga do Horních Počernic a nebýt pár nadšenců, tak by klub zanikl. SK Chrudim začalo od píky ve IV. třídě. Následovalo opět co sezóna to postup až do okresního přeboru. O dva roky později mužstvo postoupilo do 1. B třídy a dále o další dva roky postup do 1. A třídy, kde se mužstvo pere o přední příčky. V roce 2006 bylo opět založeno „B“ mužstvo, které zatím plní na SK v posledních letech tak zvyklé: „co rok to postup“. Po zimní přestávce má včele tabulky okresního přeboru sedmibodový náskok.

Chrudimským celkem v posledních letech prošla řada slavných osobností. Například: Jaroslav Drobný (člen širšího reprezentačního družstva a brankář Herty Berlín), Luděk Straceny (dřívější hráč Sparty Praha, nyní Viktoria Žižkov), Vítězslav Lavička (hráč Sparty Praha, dále pak trenér FC Slovanu Liberec, reprezentace do 21 let a v roce 2008 trenér Sparty Praha) a dále pak Ludvík Zajíc (asistent trenéra AC Sparty Praha, trenér FC MUS Most, reprezentace Kuvajtu, v roce 2007 trenér FK Mladé Boleslavi), který byl u trenérského kormidla v době největších úspěchů a mnoho dalších hráčů.

3.2 Charakteristika SK Chrudim

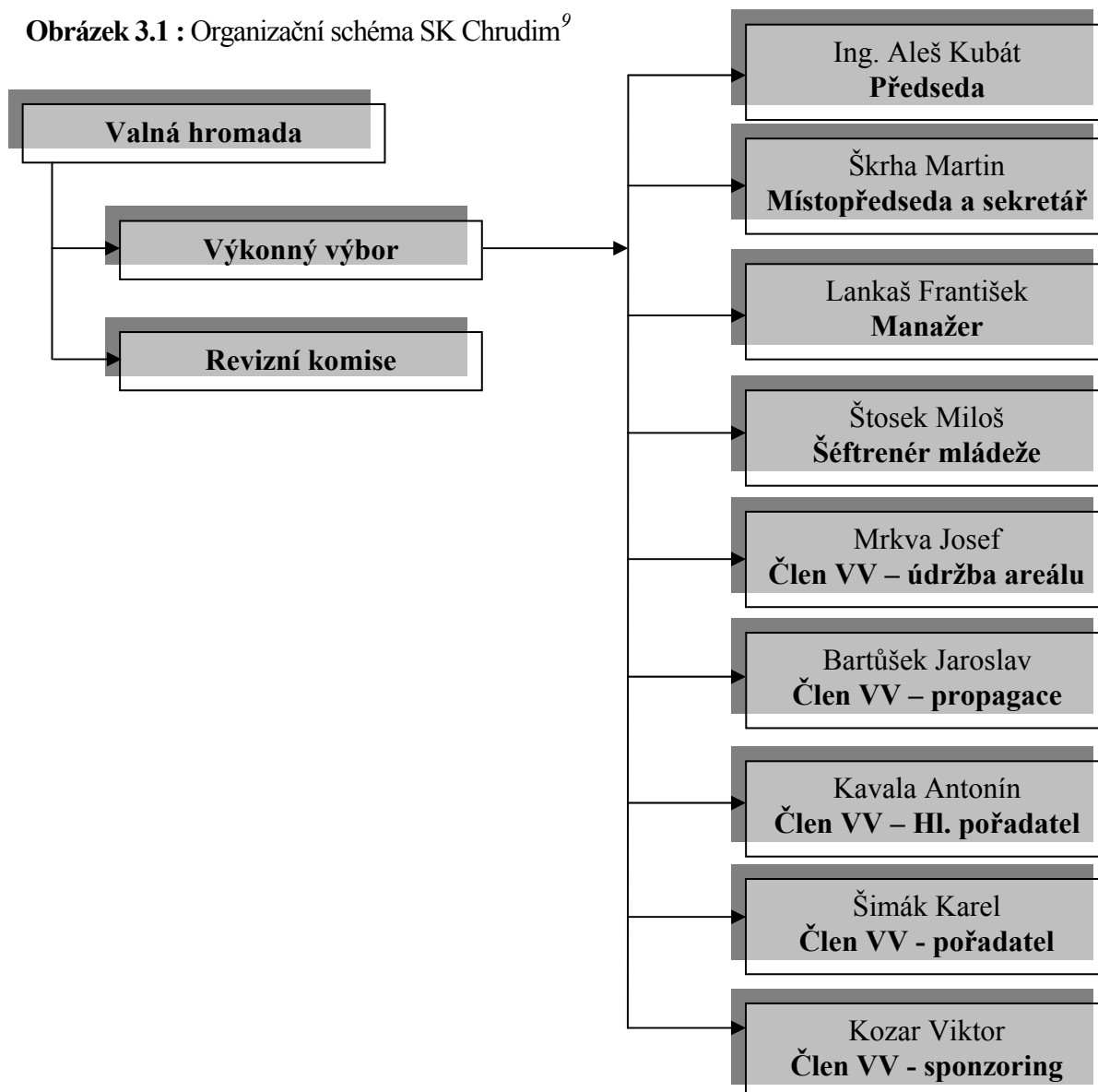
V dnešní době je SK Chrudim jedním ze dvou chrudimských celků. Ač má slavnější historii než jeho městský rival, hrají všechna jeho mužstva nižší soutěže. Po finančních problémech se stal areál SK majetkem města, které se nyní podílí na jeho správě a dále město finančně podporuje mládež. Areál také prošel v posledních letech řadou rekonstrukcí, které stály nemalé finanční prostředky.

Na řízení sportovního klubu se podílí výkonný výbor, který má 9 členů a jednou ročně se v místní restauraci schází valná hromada, která je zde informována o činnosti a výsledcích jednotlivých oddílů. Členskou základnu SK Chrudim tvoří 430 osob, mezi které se řadí veškerí funkcionáři, někteří fanoušci (ti kteří zaplatí roční příspěvek 100Kč) a aktivní hráči, kteří hrají v 8 mužstvech působících na krajských i okresních úrovních.

3.3 Management SK Chrudim

Správní aparát sportovního klubu je tvořen valnou hromadou a výkonným výborem (neboli správní radou nebo řídicím výborem) a zobrazen a obrázku 3.1. Řádným členem SK se může stát každá osoba starší 14ti let (pro osoby mladší 14ti let je potřeba souhlasu jeho zákonných zástupců), má-li českou státní příslušnost (cizí státní příslušník se může stát členem SK na základě souhlasu členské schůze) bez ohledu na svoji společenskou nebo politickou orientaci či vyzvání, která projeví aktivní zájem a podáním přihlášky vysloví souhlas s posláním a úkoly SK a zaváže se dodržovat její Stanovy. Valná hromada je schopna se usnášet, je-li přítomna nadpoloviční většina jejich řádných členů. K platnosti usnášení valné hromady je třeba souhlasu šedesáti procent přítomných účastníků.

Obrázek 3.1 : Organizační schéma SK Chrudim⁹



⁹ Vlastní zpracování

3.3.1 Valná hromada

Je nejvyšším orgánem SK a schází se minimálně jedenkrát v kalendářním roce, dále pak pokud o její svolání požádá předseda SK, výbor SK nebo 3/5 členů. Valná hromada (platí i pro mimořádnou VH) musí být svolána předsedou nebo výborem SK nejpozději do 30ti dnů a zároveň nejpozději 3 týdny před jejím konáním. Do výlučné pravomoci valné hromady náleží všechna rozhodnutí o zájmech a potřebách SK, zejména pak:

- a) rozhodnutí o změně názvu a symboliky SK;
- b) stanovit, rušit nebo měnit Stanovy SK (schvalovat);
- c) stanovit hlavní směry a koncepce rozvoje činnosti;
- d) schvalovat nebo vydávat vnitřní směrnice a Řády pro činnost, pokud tak neučinil výbor Sk;
- e) schvalovat platnost a působnost směrnice zastřešujících sportovních organizací v podmínkách SK, pokud neučinil výbor SK;
- f) schvalovat a projednat výroční zprávu, stav rozpočtu, hospodaření s majetkem, uzávěrku hospodaření a revizní zprávu, rozpočet výboru SK;
- g) rozhodovat o vyloučení člena k jeho rozhodování;
- h) rozhodovat o zrušení – zániku sportovního klubu, včetně stanovení zásad a způsobu vypořádání majetku.

3.3.2 Výkonný výbor

Za Sportovní klub jeho jménem jedná výkonný výbor SK a to zpravidla prostřednictvím předsedy, místopředsedy, hospodáře a dalších členů výkonného výboru SK. Tajemník je oprávněn jednat v rozsahu schváleného plánu a rozpočtu nebo za podmínek zmocnění výkonným výborem SK. Výkonný výbor SK zajišťuje činnost mezi zasedáními valné hromady, při své práci se řídí Stanovami a případně přijatými vnitřními směrnici, přičemž postupuje podle schváleného plánu činnosti a rozpočtu a v jejich mezích může činit příslušná ekonomická rozhodnutí. V čele výboru SK stojí předseda, který výbor svolává jedenkrát za měsíc, přičemž odpovídá za organizace práce výboru SK. Výkonný výbor SK plní zejména tyto úkoly:

- a) připravuje zprávy, informace a návrhy ve věci plánu činnosti a rozpočtu pro valnou hromadu SK;
- b) zajišťuje operativně plnění schváleného plánu činnosti a rozpočtu a přijímá rozhodnutí ke splnění usnesení valné hromady SK;

- c) vede členy k co nejúčelnějšímu využívání přidělených nebo svěřených finančních a materiálních prostředků, dbá o dosažení nejvyšších výnosů z vlastní činnosti;
- d) projednává případně změny rozpočtu a účelně přerozděluje prostředky, které SK získala nad rámec očekávaných výnosů;
- e) zajišťuje zpracování přehledů nezbytných statistických zajišťování, zvláště pak všech sociálně ekonomických informací;
- f) zajišťuje řádné vedení evidence členské základny, tělovýchovných kádrů, nositelů výkonnostních tříd, dosažené úrovně sportovně-technických výsledků;
- g) vydává publikace, tiskoviny a ročenky související s plněním úkolů a jejich propagace;
- h) zajišťuje vzájemně výhodnou spolupráci s ostatními sportovními organizacemi, jinými organizacemi a jednotlivci;
- i) zajišťuje optimální využití, provoz, údržbu a výstavbu tělovýchovných zařízení a zařízení sloužících k zajištění úkolů SK;
- j) schvaluje ustanovení nového sportovního oddílu;
- k) zajišťuje archivaci všech důležitých materiálů a dokumentů SK;
- l) schvaluje nepovinný mezinárodní sportovní styk;
- m) schvaluje odměny (mzdy) trenérů, dalších členů realizačních týmů;
- n) k zajištění všech svěřených úkolů, které překračují rámec dobrovolného výkonu funkce, může schválit ustavení aparátu, do jehož čela jmenuje tajemníky SK, který řídí práci tohoto aparátu, jehož pracovníci jsou v pracovním nebo obdobném poměru vůči SK.

3.3.3 Revizní komise

Je zvoleným orgánem valné hromady SK pro provádění kontroly a přezkušování všech ekonomických a právních operací uskutečňovaných v rámci orgánů SK a ustanoveného aparátu. Oprávnění kontroly se vztahují na všechny funkcionáře, pracovníky, ale i pravidelné členy, a to pro všechny případy vyplývající z jejich oprávnění přijímat rozhodnutí nebo přijímat finanční nebo jiná plnění. Kontrola je zpravidla prováděna periodicky, podle schváleného plánu, lze ji však provádět též namátkově. S výsledky svých kontrolních činností SK seznamuje především výbor SK, celkové zprávy předkládá valné hromadě SK.

4 Analýza hospodaření

Poslední část této práce bude už zaměřena pouze na analýzu hospodaření, která se bude skládat z grafů, analýzy výnosů a nákladů a informací z rozvahy.

4.1 Analýza výnosů

Výnosy SK Chrudim jsou tvořeny z dotací od ČSTV, dále pak z dotací od města Chrudim, které přispívá hlavně na podporu a rozvoj mládeže a také poměrně velkou část výnosů tvoří tržby za prodané vlastní produkty, kam hlavně patří prostředky za reklamu, pronájmy, prodej a hostování hráčů.

4.1.1 Výnosy v roce 2006

V účetním období od 1. 1. 2006 do 31. 12. 2006 činily výnosy SK Chrudim celkem 628 311, 60 Kč. Z této částky je 182 000 Kč tržbami za prodané vlastní produkty v rámci doplňkové činnosti. Ostatní výnosy jsou zařazeny do hlavní činnosti. Výsledek hospodaření v roce 2006 tvořil zisk ve výši 103 884, 30 Kč.

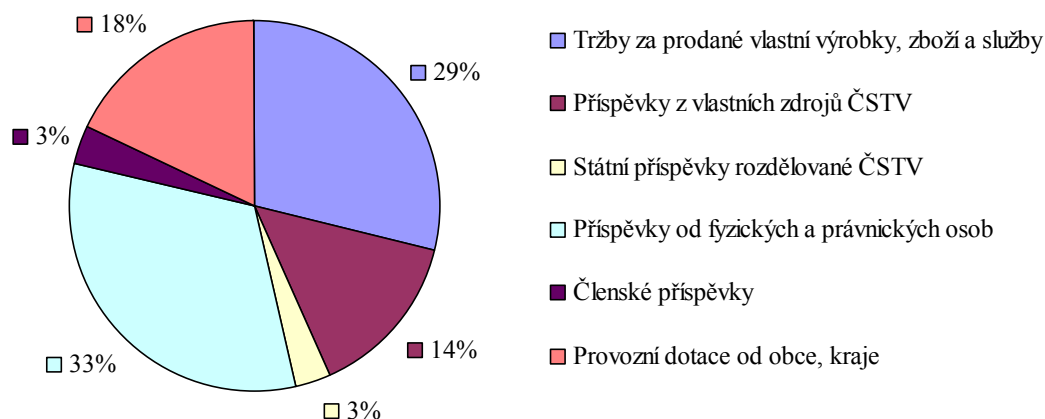
Tabulka 4.1: Struktura výnosů za rok 2006 (v tisících Kč)¹⁰

Tržby za prodané vlastní produkty	182
Příspěvky z vlastních zdrojů ČSTV	90
Státní příspěvky rozdělované ČSTV	20
Příspěvky od fyzických a právnických osob (dary)	202
Členské příspěvky	22
Provozní dotace od obce, kraje	113
Výnosy celkem	629

Největší podíl na výnosech v roce 2006 mají příspěvky od fyzických a právnických osob, mezi které patří darované finanční prostředky. Graficky jsou hodnoty výnosů znázorněny v grafu č. 4.1.

¹⁰ Vlastní zpracování na základě účetních informací poskytnutých SK Chrudim

Graf 4.1 : Rozbor výnosů za rok 2006¹¹



4.1.2 Výnosy v roce 2007

V účetním období od 1. 1. 2007 do 31. 12. 2007 zaúčtoval SK Chrudim výnosy v celkové výši 466 875, 85 Kč, což znamenalo oproti roku 2006 pokles o 161 436 Kč. V tomto roce vykázalo SK Chrudim účetní ztrátu v celkové výši 189 933, 35 Kč.

Tabulka 4.2 : Struktura výnosů za rok 2007 (v tisících Kč)¹²

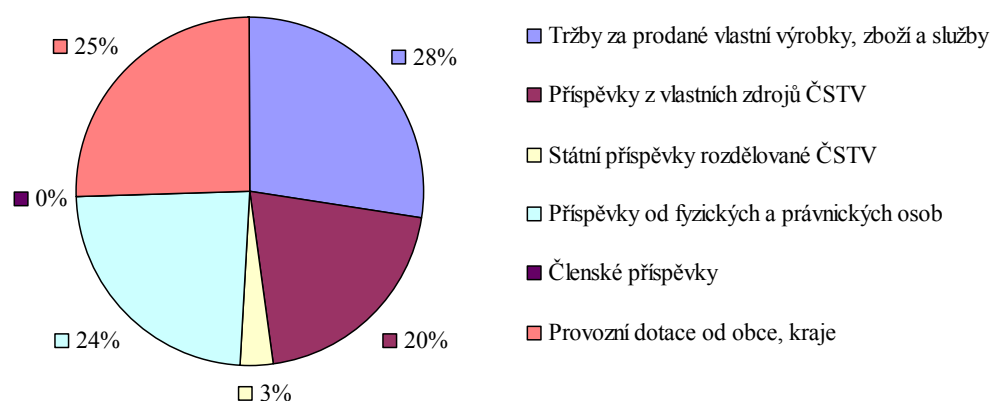
Tržby za prodané vlastní produkty	128
Příspěvky z vlastních zdrojů ČSTV	95
Státní příspěvky rozdělované ČSTV	15
Příspěvky od fyzických a právnických osob (dary)	110
Členské příspěvky	0
Provozní dotace od obce, kraje	119
Výnosy celkem	467

Největší podíl na výnosech v roce 2007 mají tržby za vlastní produkty, kam patří obchod s hráči, kteří jsou registrováni pod SK Chrudim. Tento výnos je pouze 4% nižší než dotace od obce, kraje. V roce 2007 je také velice patrný úbytek příspěvků od fyzických a právnických osob. Graficky jsou tyto ukazatele znázorněny v grafu č. 4.2.

¹¹ Vlastní zpracování na základě účetních informací poskytnutých SK Chrudim

¹² Vlastní zpracování na základě účetních informací poskytnutých SK Chrudim

Graf 4.2 : Rozbor výnosů za rok 2007¹³



4.1.3 Výnosy v roce 2008

V účetním období od 1. 1. 2008 do 31. 12. 2008 měl SK Chrudim výnosy v celkové výši 447 800, 32 Kč, což znamenalo oproti roku 2007 pokles o 19 076 Kč. V tomto roce ale opět převládly náklady nad výnosy a SK Chrudim, tak měl záporný výsledek hospodaření ve výši 199 131, 98 Kč.

Tabulka 4.3 : Struktura výnosů za rok 2008 (v tisících Kč)¹⁴

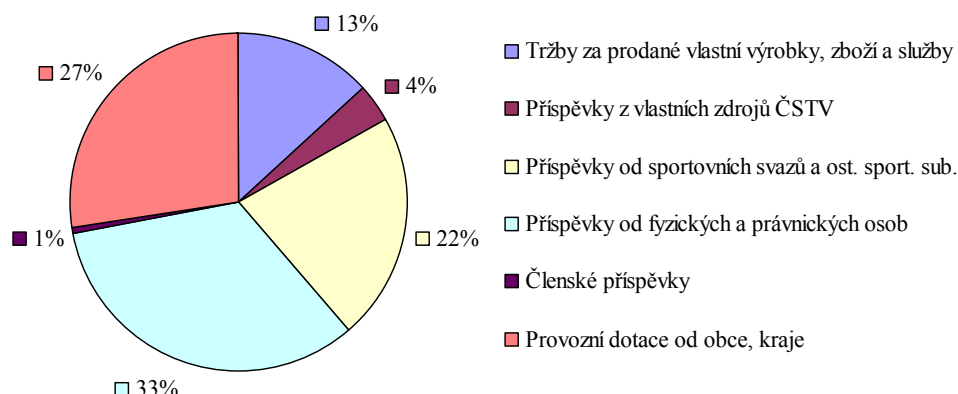
Tržby za prodané vlastní produkty	60
Příspěvky z vlastních zdrojů ČSTV	16
Příspěvky od sportovních svazů a ost. sport. sub.	97
Příspěvky od fyzických a právnických osob (dary)	149
Členské příspěvky	3
Provozní dotace od obce, kraje	123
Výnosy celkem	448

Největší podíl na výnosech v roce 2008 mají příspěvky od fyzických a právnických osob. V roce 2008 zaznamenal SK Chrudim rapidní pokles v tržbách za vlastní produkty. Změna nastala také v získávání dotací od ČSTV, kde byly peníze rozdělovány pomocí sportovních svazů a ne přímo přes ČSTV. Graficky jsou tyto ukazatele znázorněny v grafu č. 4.3.

¹³ Vlastní zpracování na základě účetních informací poskytnutých SK Chrudim

¹⁴ Vlastní zpracování na základě účetních informací poskytnutých SK Chrudim

Graf 4.3 : Rozbor výnosů za rok 2008¹⁵



4.2 Analýza nákladů

Náklady SK Chrudim tvořily v největší míře spotřebované nákupy, mezi které patří materiál na údržbu nemovitého majetku, elektrická energie, plyn, voda, teplo a ostatní energie. Dále pak služby, mezi které se řadí oprava a údržba nemovitého majetku, nájmy tělovýchovných zařízení, cestovné a stočné. Značnou mírou se na hospodaření SK Chrudim podílely také osobní a ostatní náklady.

4.2.1 Náklady v roce 2006

V účetním období od 1. 1. 2006 do 31. 12. 2006 zúčtoval SK Chrudim náklady v celkové výši 524 427, 30 Kč.

Tabulka 4.4 : Struktura nákladů za rok 2006 (v tisících Kč)¹⁶

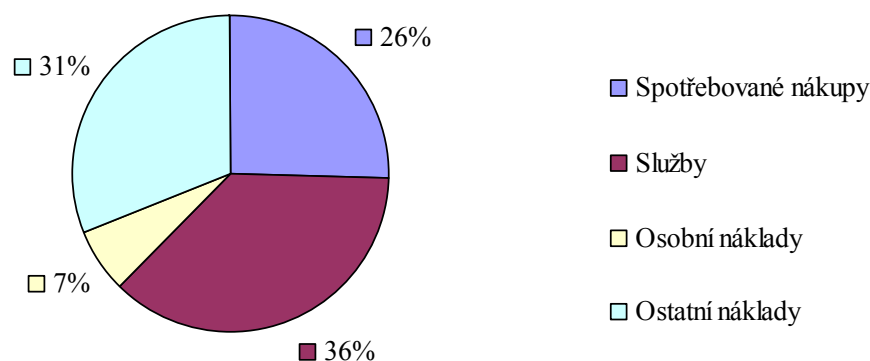
Spotřebované nákupy (materiál)	134
Služby	192
Osobní náklady	35
Ostatní náklady	164
Náklady celkem	525

V roce 2006 byly finanční prostředky nejvíce využity na nákup materiálu, služby a ostatní náklady. Tyto tři složky tvořily 93% nákladů. Graficky je to patrné z grafu 4.4.

¹⁵ Vlastní zpracování na základě účetních informací poskytnutých SK Chrudim

¹⁶ Vlastní zpracování na základě účetních informací poskytnutých SK Chrudim

Graf 4.4 : Rozbor nákladů za rok 2006¹⁷



4.2.2 Náklady v roce 2007

V účetním období od 1. 1. 2007 do 31. 12. 2007 vykázal SK Chrudim náklady ve výši 656 809, 20 Kč, což znamenalo nárůst o 25%. Pouze zmírnění ostatních nákladů nepřineslo daleko vyšší manko.

Tabulka 4.5 : Struktura nákladů za rok 2007 (v tisících Kč)¹⁸

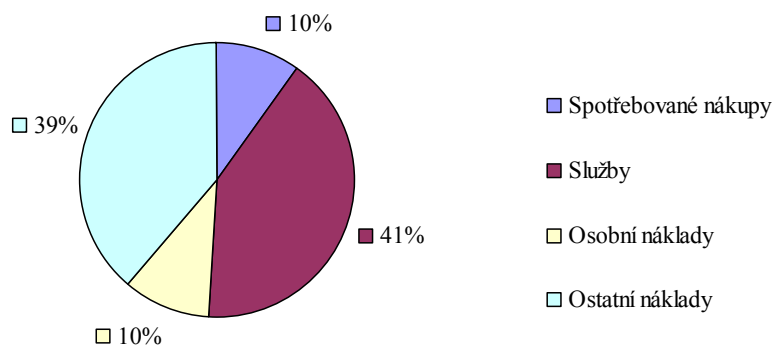
Spotřebované nákupy (materiál)	65
Služby	269
Osobní náklady	68
Ostatní náklady	256
Náklady celkem	658

V roce 2007 se meziročně zvýšily celkové náklady a také výrazně vzrostly náklady na služby a osobní náklady. Největší náklady tvořily úhrady služeb, což bylo způsobeno rekonstrukcí prostor okolo hrací plochy, kde vznikly tréninkové plochy. Více je patrné z grafu 4.5.

¹⁷ Vlastní zpracování na základě účetních informací poskytnutých SK Chrudim

¹⁸ Vlastní zpracování na základě účetních informací poskytnutých SK Chrudim

Graf 4.5 : Rozbor nákladů za rok 2007¹⁹



4.2.3 Náklady v roce 2008

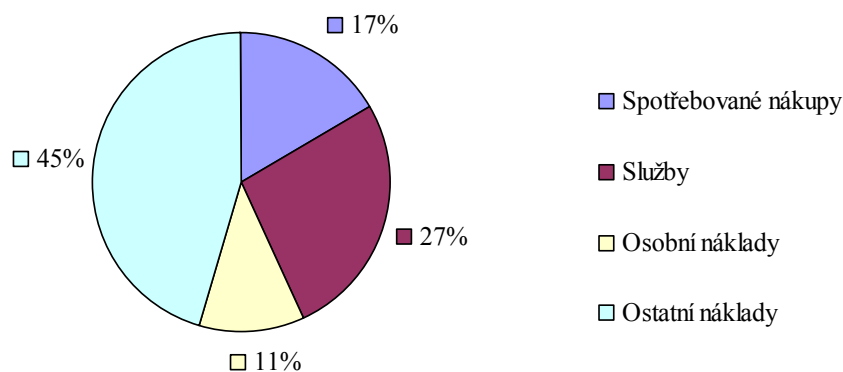
V účetním období od 1. 1. 2008 do 31. 12. 2008 vykázal SK Chrudim náklady v celkové výši 646 932, 30 Kč. Tato suma znamenala snížení nákladů o 1,5 %.

Tabulka 4.6: Struktura nákladů za rok 2008 (v tisících Kč)²⁰

Spotřebované nákupy (materiál)	107
Služby	172
Osobní náklady	74
Ostatní náklady	294
Náklady celkem	647

V roce 2008 byly celkové náklady obdobné jako v předchozím roce. Největší složkou nákladů tvořily ostatní náklady. Více je patrné z grafu 4.6.

Graf 4.6: Rozbor nákladů za rok 2008²¹



¹⁹ Vlastní zpracování na základě účetních informací poskytnutých SK Chrudim

²⁰ Vlastní zpracování na základě účetních informací poskytnutých SK Chrudim

²¹ Vlastní zpracování na základě účetních informací poskytnutých SK Chrudim

4.3 Analýza rozvahy

Analýza rozvahy ukazuje vývoj jednotlivých aktiv a pasiv v průběhu roku a dále podává zprávu o hospodaření s majetkem a jměním.

Tabulka 4.7 : Informace z rozvahy v roce 2006²²

POPIS	k 1.1.2006	Obrat MD	Obrat D	k 31.12.2006
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
Oprávkový k dlouhodobému majetku	0	0	0	0
Zásoby	0	0	0	0
Krátkodobý finanční majetek	38 939	1 448 312	1 276 952	210 299
Pohledávky	0	164 950	164 950	0
Zúčtování daní, dotací a ostatních	0	245 130	245 130	0
Jiná aktiva	0	0	0	0
Aktiva celkem	38 939	1 858 392	1 687 032	210 299
Rezervy	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	0	102 514	169 989	67 476
Vlastní jmění a výsledek hospodaření	38 939	0	0	38 939
Jiná pasiva	0	0	0	0
Pasiva celkem	38 939	102 514	169 989	106 415
Rozdíl aktiv a pasiv	0	x	x	103 884

Z výše uvedené tabulky lze vyčíst, že SK Chrudim měl za rok 2006 účetní hospodářský výsledek 103 884 Kč.

²² Vlastní zpracování na základě účetních informací poskytnutých SK Chrudim

Tabulka 4.8 : Informace z rozvahy v roce 2007²³

POPIS	k 1.1.2007	Obrat MD	Obrat D	k 31.12.2007
Krátkodobý finanční majetek	210 299	947 876	1 111 186	46 989
Pohledávky	0	184 500	149 500	35 000
Zúčtování daní, dotací a ostatních	0	213 850	213 850	0
Jiná aktiva	0	0	0	0
Aktiva celkem	210299	1 346 226	1 474 536	81 989
Krátkodobé závazky	67 476	217 247	278 871	129 100
Vlastní jmění a výsledek hospodaření	142 824	0	0	142 824
Jiná pasiva	0	0	0	0
Pasiva celkem	210 299	217 247	278 871	271 924
Rozdíl	0	x	x	- 189 334

Z uvedené tabulky lze vyčíst, že SK Chrudim vykázal za rok 2007 ztrátu ve výši 189 334 Kč.

Tabulka 4.9 : Informace z rozvahy v roce 2008²⁴

POPIS	k 1.1.2008	Obrat MD	Obrat D	k 31.12.2008
Krátkodobý finanční majetek	46 989	1 148 800	1 171 929	23 860
Pohledávky	35 000	123 000	158 000	0
Jiná aktiva	0	0	0	0
Aktiva celkem	81 989	1 271 800	1 329 929	23 860
Krátkodobé závazky	129 100	316 245	457 248	270 103
Vlastní jmění a výsledek hospodaření	- 47 110	47 110	47 110	- 47 110
Jiná pasiva	0	0	0	0
Pasiva celkem	81 989	363 545	504 358	222 993
Rozdíl	0	x	x	- 199 132

Z uvedené tabulky lze vyčíst, že SK Chrudim vykázal za rok 2008 ztrátu ve výši 199 132 Kč.

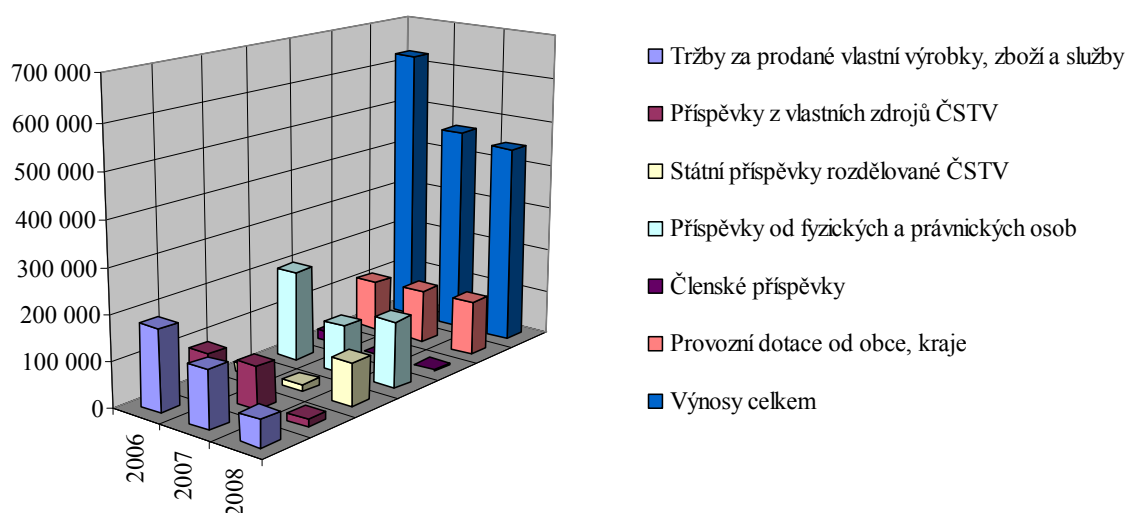
²³ Vlastní zpracování na základě účetních informací poskytnutých SK Chrudim

²⁴ Vlastní zpracování na základě účetních informací poskytnutých SK Chrudim

4.4 Souhrn výsledků

Ve sledovaném období tří let od roku 2006 po rok 2008 výrazně poklesly finanční prostředky z tržeb za prodané vlastní výrobky, zboží a služby, které zapříčinily to, že musel sportovní klub v roce 2007 a 2008 vykázat na finančním úřadu ztrátu. Značná změna byla také v roce 2007, kdy SK přestal vybírat členské příspěvky a přišel tím o další zdroj příjmu. Členské příspěvky se začaly vybírat opět v roce 2008, ale to už jen u mládežnických celků. Velkou roli ve struktuře výnosů sehrál také úbytek dotací od ČSTV, které byly ale nahrazeny příspěvky od sportovních organizací a ostatních sportovních subjektů. Naopak výše dotací od města Chrudim zůstala během sledovaného období tří let na téměř stejné výši. Výsledky jsou patrné z grafu 4.7.

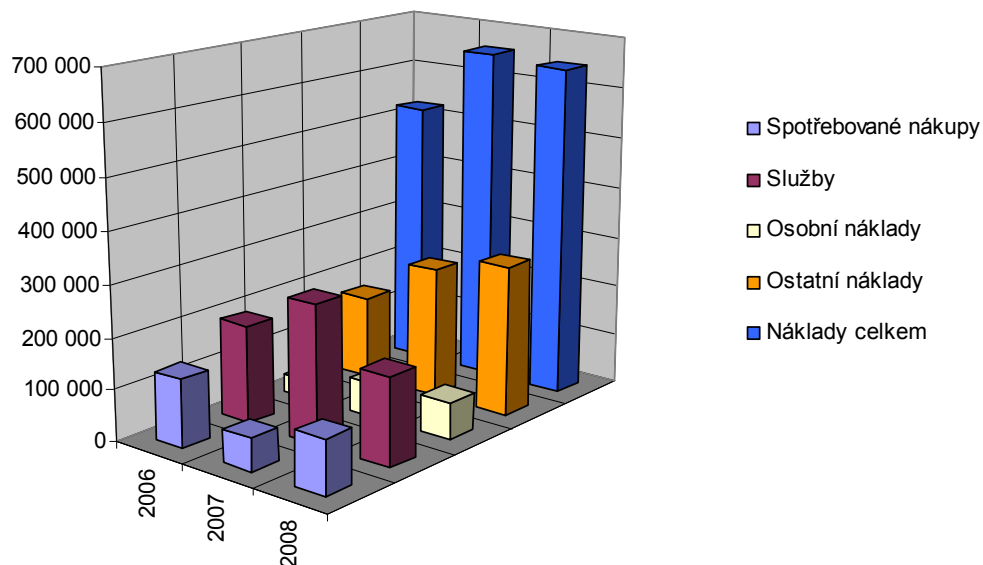
Graf 4.7 : Souhrn výnosů za jednotlivé roky²⁵



Co se týká nákladů, tak ty se oproti prvnímu sledovanému roku značně navýšily. Z grafů a tabulek je určitě patrný rozdíl v roce 2007, kdy se náklady celkově zvýšily. Tento faktor se promítl do všech položek nákladu, kromě spotřebovaných nákupů.

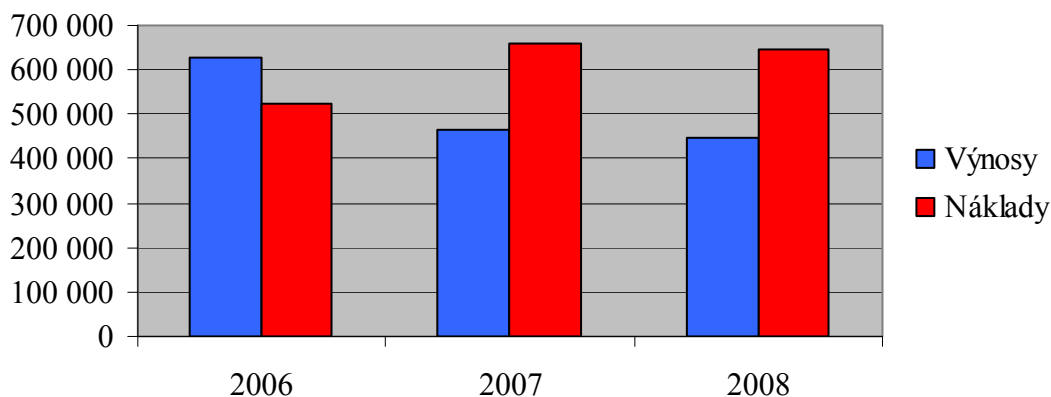
²⁵ Vlastní zpracování na základě účetních informací poskytnutých SK Chrudim

Graf 4.8 : Souhrn nákladů za jednotlivé roky²⁶



Je-li předmětem analýzy porovnání nákladů a výnosů v jednotlivých letech (zobrazených v grafu 4.9), je možné odvodit trend zvyšování nákladů a spíše stagnaci výnosů. Trend zvyšování nákladů je také patrný z grafu 4.8.

Graf 4.9 : Porovnání nákladů a výnosů²⁷

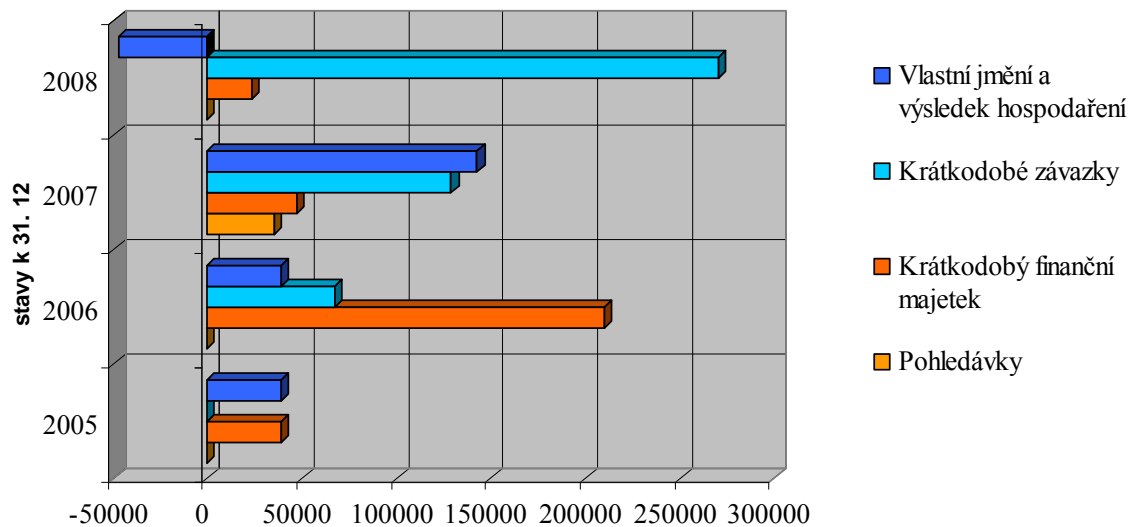


Z údajů uvedených v rozvaze, následně vyobrazených v grafech 4.9, 4.10 a 4.11 vyplývá, že díky záporným výsledkům hospodaření v posledních letech kleslo vlastní jmění v roce 2008 do záporných hodnot, významně se zvýšila hodnota krátkodobých závazků.

²⁶ Vlastní zpracování na základě účetních informací poskytnutých SK Chrudim

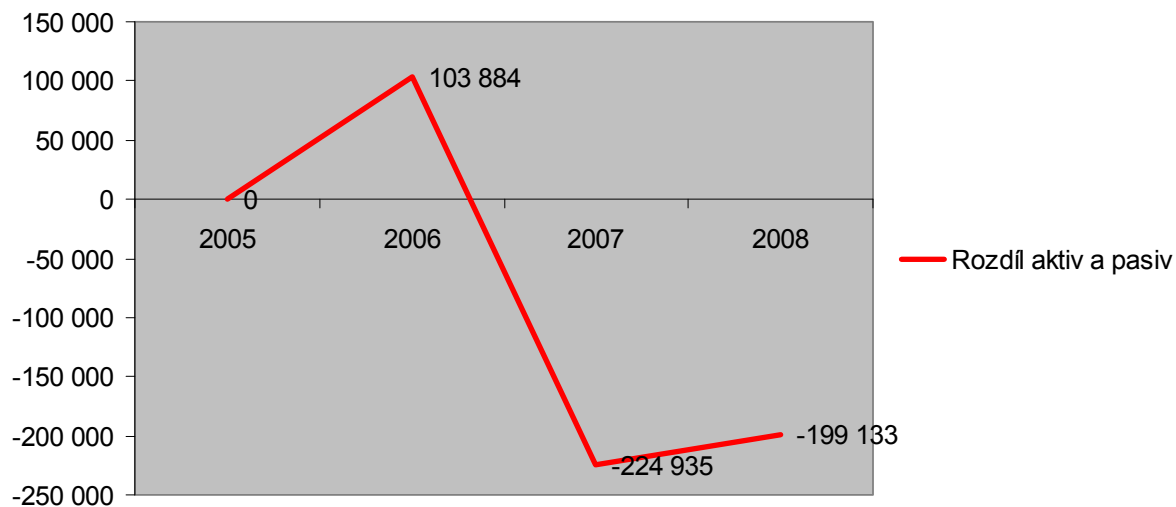
²⁷ Vlastní zpracování na základě účetních informací poskytnutých SK Chrudim

Graf 4.10 : Vybrané údaje z rozvahy za jednotlivé roky²⁸



Důkazem negativního vývoje účetních hospodářských výsledků je i graf č 4.11.

Graf 4.11 : Vývoj účetních výsledků hospodaření²⁹



²⁸ Vlastní zpracování na základě účetních informací poskytnutých SK Chrudim

²⁹ Vlastní zpracování na základě účetních informací poskytnutých SK Chrudim

5 Ekonomické závěry a doporučení

Prvním a zásadním doporučením je zkvalitnění vedeného účetnictví. Doporučuji zakoupení vhodného účetního software, který by vyhovoval potřebám účetního, resp. managementu SK Chrudim. Dále je možné doporučit provedení analýzy hospodaření (např. na základě této bakalářské práce), které by pomohlo zpřehlednit a hlavně sjednotit účetní informace za jednotlivé roky. Tato informační základna je potřebná pro provádění výpočtů a jejich srovnávání v čase.

Další doporučení se týká nelichotivých výsledků hospodaření za poslední roky, které ukazují na to, že se SK začíná pomalu zadlužovat a hlavně být ve ztrátě. Problém spočívá v tom, kde a jak finanční prostředky na provoz zajistit. Jsou možné dvě základní cesty: buď zvýšením výnosů, nebo snížením nákladů.

V oblasti zvýšení výnosů bych navrhoval více pracovat se svojí mládežnickou základnou, která je na vysoké úrovni a vyčlenit jednoho člena výkonného výboru, který by se na toto téma zaměřil. Líhni SK Chrudim prošlo v poslední řadě veliké množství talentů, které měli výrazné nabídky i na profesionální (poloprofesionální) smlouvy, pro SK by to znamenalo výrazný příjem. Management se rozhodl nechat to vše na samotných hráčích a tak z těchto přestupů (hostování) sešlo. Další otázkou jsou členské příspěvky, které se v posledních letech přestávaly vybírat. Pro SK to znamenalo úbytek příjmů, byť se jedná pouze o malou část prostředků, ale stejně. Navíc si myslím, že to může mít i motivující charakter, že když si členové zaplatí poplatek, tak do klubu budou chodit pravidelněji, než když poplatek vybírán není.

Další nevyužitý potenciál představují akce pro děti a mládež. SK může připravit akce pro rodiče s dětmi, na kterých mohou děti jako jednu z aktivit hrát fotbal a získat základní informace o klubu a členství v něm. Určitý potenciál má i prostor pro práci s rodiči v době, kdy čekají na skončení tréninku svého dítěte. Další alespoň částečný příjem by mohl plynout z pronájmu bytu, který byl dříve využíván hráči, kteří zde profesionálně hráli a neměli zde bydliště. Tyto místnosti jsou v současné době nevyužité.

V oblasti snížení nákladů mne napadá úspora energií. Jedním z klasických a ověřených nápadů je výměna obyčejných žárovek za úsporné. Další úspory je možné hledat ve vybudování studny a následnému využití vody v areálu stadionu a příslušenství. Toto opatření by sice přineslo poměrně značnou počáteční investici, která by ale měla

velkou návratnost, vzhledem k tomu, že je odebírána voda z městského řadu. Voda je dále využívána i na kropení hřiště. Tím by bylo možné uspořit až desetitisíce ročně.

Mé další doporučení se týká spolupráce s městským rivalem AFK Chrudim. V současné době nefunguje vůbec žádná spolupráce.

6 Závěr

Celá bakalářská práce byla rozdělena do několika kapitol. První byla zaměřena na veřejný sektor, jeho vývoj a členění, podle jednotlivých kritérií. Dále zde byly vysvětleny rozdíly mezi ziskovým a neziskovým sektorem. Významná část této kapitoly byla věnována základní charakteristice neziskových organizací.

V druhé kapitole bylo rozebráno propojení sportu a veřejného sektoru. Byly vysvětleny způsoby získávání finančních prostředků typické pro sportovní organizace.

Třetí kapitola se zabývala charakteristikou samotné organizace a to Sportovního klubu Chrudim. Byl zde uveden současný vývoj a organizační struktura klubu, včetně činností valné hromady, výkonného výboru a revizní komise.

Čtvrtá kapitola mé práce byla zaměřena prakticky a konkrétně na analýzu hospodaření a financování SK Chrudim v letech 2006 - 2008. Tato část byla stěžejní pro vypracování mé bakalářské práce a závěry této analýzy byly východiskem pro doporučení a závěry.

Cílem bakalářské práce bylo tedy provedení analýzy vybraných ekonomických ukazatelů v rámci hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace, kterou je sportovní klub SK Chrudim. Analýza byla provedena za roky 2006 - 2008. Dílčím cílem bylo také definovat návrhy na zvýšení efektivnosti celého hospodaření klubu.

Vytčené cíle jsem splnil a bakalářskou práci předám zástupcům managementu klubu SK Chrudim k dalšímu využití.

7 Literatura

1. Borlová, I. a kolektiv. *Nevýdělečné organizace*, 1.vyd. Praha: Aspi, 2008. 285 s. ISBN 978-80-7357-330-0
2. Debbasch, Ch. a kolektiv. *Neziskové organizace*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 127 s. ISBN 80-85865-78-5
3. Hamerníková, J. *Financování ve veřejném a neziskovovém státním sektoru*. 1.vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. 213 s. ISBN 80-902752-3-0
4. Novotný, J. *Ekonomika sportu*. 1.vyd. Praha: ISV nakladatelství, 2000. 263 s. ISBN 80-85866-68-4
5. Pilný J. *Ekonomika veřejného sektoru II*. 1.vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 121 s. ISBN 80-7194-767-9
6. Plamínek, J. *Řízení neziskových organizací*. 1.vyd. Praha: Nadace Lotos, 1996. 186 s. ISBN
7. Rektořík, J. a kolektiv. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2002. 264 s. ISBN 80-86119-60-2
8. Rektořík, J. *Organizace neziskového sektoru*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2001. 177 s. ISBN 80-86119-41-6
9. Růžičková, R. *Neziskové organizace*. 7.vyd. Olomouc: Anag, 2005. 214 s. ISBN 80-7263-282-5
10. Schaad, M. a Škrabelová, S. *Neziskové organizace v ekonomické teorii*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1998. 224 s. ISBN 80-210-1971-9
11. Strecková, Y. *Teorie veřejného sektoru*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1998. 181 s. ISBN 80-210-1737-6
12. Strecková, Y. a kolektiv *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 1998. 214 s. ISBN 80-7226-112-6
13. Stejskal, J. *Hospodaření od A do Z*. 1.vyd. Praha: TDC, 2005. s. 192 ISBN 80-86825-16-7
14. Tetřevová, L. *Veřejná ekonomie*. 1.vyd. Příbram: PBTisk, 2008. 185 s. ISBN 978-80-86946-79-5

8 Seznam grafů, schémat, tabulek

OBRÁZKY:

Obrázek 1.1 : Trojúhelníkový model národního hospodářství.....	11
Obrázek 2.1 : Klasifikační schéma sportu.....	23
Obrázek 2.2 : Disponibilní finanční fond sportu.....	24
Obrázek 2.3 : Rozdělování státních zdrojů na podporu tělovýchovy a sportu v ČR.....	25
Obrázek 2.4 : Členění sportovních organizací v České republice.....	26
Obrázek 2.5 : Rozdělování dotací přes svazy.....	26
Obrázek 2.6 : Zdroje a náklady sportovních klubů.....	30
Obrázek 3.1: Organizační schéma SK Chrudim.....	33

TABULKY:

Tabulka 2.1 : Druhy nákladů podle typu sportujících osob (v %).....	27
Tabulka 4.1: Struktura výnosů za rok 2006 (v tisících Kč).....	36
Tabulka 4.2: Struktura výnosů za rok 2007 (v tisících Kč).....	37
Tabulka 4.3: Struktura výnosů za rok 2008 (v tisících Kč).....	38
Tabulka 4.4: Struktura nákladů za rok 2006 (v tisících Kč).....	39
Tabulka 4.5: Struktura nákladů za rok 2007 (v tisících Kč).....	40
Tabulka 4.6: Struktura nákladů za rok 2008 (v tisících Kč).....	41
Tabulka 4.7: Informace z rozvahy v roce 2006.....	42
Tabulka 4.8: Informace z rozvahy v roce 2007.....	43
Tabulka 4.9: Informace z rozvahy v roce 2008.....	43

GRAFY:

Graf 4.1 : Rozbor výnosů za rok 2006.....	37
Graf 4.2 : Rozbor výnosů za rok 2007.....	38
Graf 4.3 : Rozbor výnosů za rok 2008.....	39
Graf 4.4 : Rozbor nákladů za rok 2006	40
Graf 4.5 : Rozbor nákladů za rok 2007	41
Graf 4.6 : Rozbor nákladů za rok 2008	41
Graf 4.7 : Souhrn výnosů za jednotlivé roky.....	44
Graf 4.8 : Souhrn nákladů za jednotlivé roky.....	45
Graf 4.9 : Porovnání nákladů a výnosů	45
Graf 4.10 : Vybrané údaje z rozvahy za jednotlivé roky.....	46
Graf 4.11 : Vývoj účetních výsledků hospodaření	46