

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza hospodaření vybraného atletického klubu

Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Ivan Knyshov**
Osobní číslo: **E20346**
Studijní program: **B0488A050001 Hospodářská politika a veřejná správa**
Specializace: **Ekonomika regionálního sportu**
Téma práce: **Analýza hospodaření vybraného atletického klubu**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomických věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analýza hospodaření vybraného atletického klubu v ČR. Student se v rámci bakalářské práce zaměří také na formy financování sportovních klubů a na objasnění celospolečenského významu sportu. V rámci analytické části bude zanalyzován vybraný atletický klub a na základě výsledků budou následně navržena vlastní doporučení.

Osnova:

- Hlavní teoretická východiska.
- Financování sportovních klubů.
- Analýza hospodaření vybraného atletického klubu.
- Shmutí výsledků a návrhy doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran
Rozsah grafických prací: –
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

CÍCHA, Jaroslav a Petr JELÍNEK. Atletika: cesta na vrchol. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0392-8.
ČÁSLAVOVÁ, Eva, 2020. Management a marketing sportu 21. století. Jesenice: Ekopress. ISBN 978-80-87865-62-0.
FARKAČOVÁ, Lenka. Neučebnice ekonomie: pro každého na každý den. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3193-8.
KUNZ, Vilém. Sportovní marketing: CSR a sponzoring. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0560-1.
NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTŮŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ. Management, marketing a ekonomika sportu. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. ISBN 978-80-210-8346-2.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Viktor Prokop, Ph.D.
Ústav ekonomických věd

Datum zadání bakalářské práce: 1. září 2022
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2023

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Jan Černožorský, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem „Analýza hospodaření vybraného atletického klubu“ 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., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 22. 06. 2023

Ivan Knyshov v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych vyslovil své upřímné poděkování všem, kteří mi při psaní této bakalářské práce pomohli a podporovali mě. Chtěl bych zejména poděkovat svému vedoucímu práce doc. Ing. Viktoru Prokopovi, Ph.D., za jeho cenné rady, ochotu a trpělivost. Dále bych rád vyslovil své upřímné poděkování děkanovi fakulty ekonomicko-správní prof. Ing. Janu Stejskalovi, Ph.D. a všem vyučujícím, kteří mi umožnili absolvovat tento náročný akademický program. Bez jejich odborných znalostí, podpory a vedení bych tuto bakalářskou práci nedokázal úspěšně dokončit.

Chtěl bych také poděkovat celému týmu fakulty ekonomicko-správní, včetně administrativního personálu, za jejich neustálou podporu, ochotu a profesionalitu, které jsem zažil během svého studia.

Nakonec bych chtěl vyjádřit svou vděčnost za to, že jsem mohl studovat na tak skvělé instituci, která mi poskytla nejen vzdělání, ale také mnoho příležitostí pro rozvoj mého akademického a osobnostního potenciálu. Rád poděkoval své rodině a přátelům, kteří mi poskytli nezbytnou morální podporu a povzbuzení během celého procesu psaní práce.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu hospodaření vybraného atletického klubu a jeho ekonomickou situaci. Hlavní teoretická východiska zahrnují historii tělesné kultury, vymezení prostoru působnosti sportovních organizací, vliv sportu na ekonomický růst a definici tělesné kultury. Práce také analyzuje financování sportovních klubů v České republice, včetně financování z veřejných a soukromých zdrojů. Dále se práce zaměřuje na konkrétní příklad vybraného atletického klubu, jeho historii, orgány, příjmy a výdaje. V závěru práce jsou shrnuty výsledky analýzy a navržena doporučení pro budoucí hospodaření klubu.

KLÍČOVÁ SLOVA

tělesná kultura, sport, sportovní organizace, financování sportu, atletický klub-AC Pardubice, analýza hospodaření

TITLE

Analysis of the economy of the selected Athletic Club

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with physical culture and sport in the Czech Republic. The main theoretical background includes the history of physical culture, the definition of the scope of sports organisations, the impact of sport on economic growth and the definition of physical culture. The thesis also analyses the financing of sports clubs in the Czech Republic, including public and private funding. Furthermore, the thesis focuses on a specific example of a selected athletic club, its history, institutions, revenues and expenditures. The thesis concludes with a summary of the results of the analysis and proposes recommendations for the future management of the club.

KEYWORDS

physical culture, sport, sport organizations, sport financing, athletic club-AC Pardubice, economic analysis

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ	9
SEZNAM TABULEK	10
ÚVOD	11
1 Hlavní teoretická východiska.....	12
1.1 Historie tělesné kultury a sportu	12
1.1.1 Vývoj tělesné kultury a sportu v ČR.....	13
1.1.2 Současná situace v oblasti tělesné kultury a sportu v ČR.....	14
1.2 Definice tělesné kultury	15
1.2.1 Role peněz, měn a kryptoměn v ekonomice sportu	16
1.2.2 Vliv sportu na ekonomický růst.....	18
1.2.3 Sport a zaměstnanost	19
1.3 Oblast působnosti sportovních organizací	20
2 FINANCOVÁNÍ SPORTOVNÍCH KLUBŮ	24
2.1 Vymezení a naplňování cílů sportovních klubů	24
2.2 Financování sportu v České republice	25
2.3 Financování sportu z veřejných prostředků	27
2.3.1 Dotační politika sportu dle Koncepce podpory sportu 2016–2025	27
2.3.2 Zdroje financování.....	29
2.4 Financování sportu ze soukromých prostředků	30
2.4.1 Sponzoring	30
2.4.2 Členské příspěvky	31
2.4.3 Startovné	31
2.4.4 Reklama	31
3 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ AC PARDUBICE.....	33
3.1 Historie vzniku klubu.....	33
3.2 Základní informace	33
3.3 Společenský význam AC Pardubice	35
3.4 Orgány klubu	35
3.5 Příjmy.....	36
3.5.1 Dary	37
3.5.2 Dotace	38

3.5.3	Členské příspěvky.....	39
3.5.4	Uspořádání sportovních akcí	39
3.5.5	Celkový přehled příjmů	40
3.6	Výdaje.....	41
3.6.1	Cestovné.....	42
3.6.2	Mzdy	43
3.6.3	Ostatní služby	44
3.6.4	Ostatní daně a poplatky.....	44
3.6.5	Pojištění	45
3.6.6	Spotřeba sportovního materiálu	46
3.6.7	Celkový přehled výdajů	47
4	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY DOPORUČENÍ.....	48
4.1	Shrnutí výsledků	48
4.2	Doporučení.....	50
	ZÁVĚR	53
	ZDROJE.....	55

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Podíl aktivně sportující populace podle věkových kategorií za roky 2014 a 2019	15
Obrázek 2: Konečná fáze členění národního hospodářství podle Pestoffa	21
Obrázek 3: Členění národního hospodářství podle způsobu financování	22
Obrázek 4: Vícezdrojové financování tělesné kultury	26
Obrázek 5: Disponibilní fond sportu	27
Obrázek 6: Struktura financování sportu	28
Obrázek 7: Logo AC Pardubice	34
Obrázek 8: Dary (v Kč)	37
Obrázek 9: Dotace (v Kč)	38
Obrázek 10: Členské příspěvky (v Kč)	39
Obrázek 11: Uspořádání sportovních akcí (v Kč)	40
Obrázek 12: Celkové příjmy (v Kč)	41
Obrázek 13: Cestovné (v Kč)	42
Obrázek 14: Mzdy (v Kč)	43
Obrázek 15: Ostatní služby (Kč)	44
Obrázek 16: Ostatní daně a poplatky (Kč)	45
Obrázek 17: Pojištění (v Kč)	45
Obrázek 18: Spotřeba sportovního materiálu (v Kč)	46
Obrázek 19: Celkové výdaje (v Kč)	47
Obrázek 20: Přehled příjmů a výdajů (v Kč)	48

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Příjmy (v Kč)	37
Tabulka 2: Výdaje (v Kč).....	42

ÚVOD

Hlavním cílem této bakalářské práce je provést analýzu hospodaření vybraného atletického klubu v České republice a na základě výsledků navrhnout vlastní doporučení. Atletika má obrovský význam nejen pro samotné atlety, ale i pro celou společnost a všechny sporty. Je považována za královnu všech sportů, jelikož z ní pochází téměř všechny tréninkové prvky, které se využívají i v jiných sportech. Díky atletice jsou sportovci schopni vyvíjet různé fyzické schopnosti, jako je síla, rychlost, vytrvalost, koordinace a pružnost. Tyto schopnosti jsou klíčové pro úspěch nejen v atletice, ale i v jiných sportech, jako je fotbal, basketbal, tenis a další. Atletika tak slouží jako základ pro rozvoj dalších sportů a její význam v tomto ohledu nelze přehlédnout.

V rámci teoretické části práce je zaměření směřováno na historii tělesné kultury a sportu, na současnou situaci v oblasti tělesné kultury a sportu v ČR a na definování tělesné kultury. Dále je věnována pozornost vymezení prostoru působnosti sportovních organizací a finančním otázkám v oblasti sportu. V druhé kapitole této bakalářské práce je zpracována problematika financování sportovních klubů. Tématům, jako je vymezení a naplňování cílů sportovních klubů, financování sportu v ČR a financování sportu z veřejných i soukromých zdrojů, je taktéž věnována pozornost.

Analytická část práce je zaměřena na konkrétní příklad, a to na analýzu hospodaření vybraného atletického klubu – AC Pardubice. Tato část práce se zabývá historií vzniku klubu, základními informacemi, významem klubu, orgány klubu, příjmy a výdaji klubu. Detailně je popsáno rozdělení na jednotlivé typy příjmů, jako jsou dary, dotace, členské příspěvky, uspořádání sportovních akcí a další. Stejně tak i na výdaje klubu, jako jsou cestovné, mzdy, odpisy dlouhodobého hmotného majetku, ostatní služby, ostatní daně a poplatky, pojištění a spotřeba sportovního materiálu.

V závěrečné části této bakalářské práce je shrnutí výsledků analýzy hospodaření vybraného atletického klubu a návrh vlastního doporučení, jak by mohl klub své hospodaření vylepšit. Tato práce bude přínosem nejen pro samotný atletický klub, ale také pro veřejnost, která má zájem o problematiku hospodaření v oblasti sportu.

1 HLAVNÍ TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Tato kapitola je zaměřena na hlavní teoretická východiska v oblasti tělesné kultury a sportu a jejich význam pro národní hospodářství a společnost. Kapitola zahrnuje vývoj tělesné kultury a sportu, historii této oblasti v České republice a současnou situaci. Dále je věnována pozornost definici tělesné kultury, vlivu sportu na ekonomický růst, sportu jako zdroji zaměstnanosti a vymezení prostoru působnosti sportovních organizací. Cílem této kapitoly je poskytnout komplexní pohled na tělesnou kulturu a sport a jejich význam pro národní hospodářství a společnost.

1.1 Historie tělesné kultury a sportu

Historie tělesné kultury a sportu se zabývá vznikem a vývojem nástrojů, forem, metod, teorií a systémů tělesné výchovy v průběhu různých etap společenského vývoje. Tato historie je považována za důležitou součást celé lidské kultury a věda ji zkoumá na základě objektivně platných zákonitostí vývoje společnosti, sledující vývoj tělesné kultury od starověku až po současnost. V průběhu dlouhé doby se věda zajímala o život lidí v primitivních společnostech, jejich kulturu a ekonomickou strukturu. Existuje několik teorií a názorů ohledně vývoje lidské společnosti. Některé vycházejí z duchovních, instinktivních a biologických motivů, zatímco jiné se zaměřují na materiální podmínky života a pracovní činnosti lidí (Barchukov, 2013; Goloshchapov, 2004).

Tělesná kultura se vyvinula jako součást univerzální kultury díky materiálnímu životu primitivní společnosti a interakci mezi přírodou a úrovní primitivní výroby. Lov velkých zvířat hrál důležitou roli v nejstarším období formování lidské společnosti, přičemž kolektivní lov přispěl k rozvoji fyzických schopností, hbitosti, vytrvalosti, odolnosti a pozornosti. Postupem času se primitivní pozemní techniky měnily a rychlost pohybu se zvyšovala s používáním vrhacích zbraní. Lidé předávali své zkušenosti společenským způsobem, uchovávali a sdíleli nástroje a dovednosti jejich výroby a používání. Tělesná cvičení sloužila nejen jako příprava na nadcházející činnost, ale také jako prostředek pro předávání zkušeností (Kun, 1982; Treskin a Melnikova, 2013).

První záznamy o fyzických cvičeních pocházejí z doby pravěkého lovectví. Lidé se snažili zlepšit své fyzické schopnosti a získat výhodu při lovu. Tyto zkušenosti byly vizuálně zachyceny v obrazech primitivního umění a postupně se rozvíjely nové pohybové dovednosti. S abstraktním myšlením si lovec uvědomoval význam předvýchovy a jejího vlivu na úspěch

lovu. Archeologické nálezy svědčí o tom, že tělesná kultura a sport mají kořeny hluboko v dějinách lidského pokroku. Jejich vývoj a proměny sledují nejen fyzické schopnosti a dovednosti lidí, ale také sociální, kulturní a ekonomické faktory. Studium historie tělesné kultury a sportu nám umožňuje lépe porozumět tomu, jakým způsobem se tato oblast lidského života vyvíjela a jaký vliv měla na formování společností a jednotlivců (Dyatlov, 2005; Grigorevich, 2008).

1.1.1 Vývoj tělesné kultury a sportu v ČR

Začátky tělesné kultury a sportu v České republice sahají až do 19. století, kdy se v Evropě objevila tzv. turnerství, což byl systém tělesné výchovy založený na cvičení gymnastických prvků a cviků na speciálně navržených zařízeních. Tento systém přišel do Čech na konci 19. století a brzy získal velkou popularitu, zejména mezi studenty. V té době se začaly formovat první sportovní kluby a spolky, které se zaměřovaly především na různé atletické disciplíny a gymnastiku. Dalším významným mezníkem v historii tělesné kultury a sportu v České republice byla vznikající sokolská organizace, která měla za cíl podpořit rozvoj českého národního vědomí, tělesné a kulturní výchovy (Grexa a Strachová, 2011).

Mezi prvními sportovními kluby v Čechách byl například Sokol, který byl založen v roce 1862. Sokol byl původně zaměřen na cvičení gymnastických cviků a posilování těla, později se však rozšířil i na další sportovní disciplíny, jako jsou například atletika, cyklistika, turistika nebo plavání. Sokolské cvičení se stalo nedílnou součástí tělesné výchovy a významným prvkem českého kulturního dědictví. V roce 1919 byl založen Československý olympijský výbor, který se stal centrem pro organizaci a propagaci sportovních událostí. V roce 1920 se Československo poprvé zúčastnilo Letních olympijských her, které se konaly v Antverpách (Waic, 2012; Bártlová a kol., 2019).

Po druhé světové válce se v Československu sport stal velmi populárním a vláda začala podporovat rozvoj sportovních organizací a stavbu sportovních zařízení. Na přelomu 50. a 60. let se také začaly stavět moderní sportovní haly a stadióny, které umožnily konání větších sportovních akcí. Během následujících desetiletí se sport stal v Československu velmi populárním a vznikaly nové sportovní kluby a organizace. V roce 1952 se Československo poprvé zúčastnilo Zimních olympijských her (Kössl a kol., 2018).

1.1.2 Současná situace v oblasti tělesné kultury a sportu v ČR

V současné době má Česká republika velké množství sportovních klubů a organizací, které se zaměřují na různé sporty a atletické disciplíny. Popularita sportu stále roste a čeští sportovci se pravidelně účastní mezinárodních soutěží, jako jsou olympijské hry, mistrovství světa a Evropy.

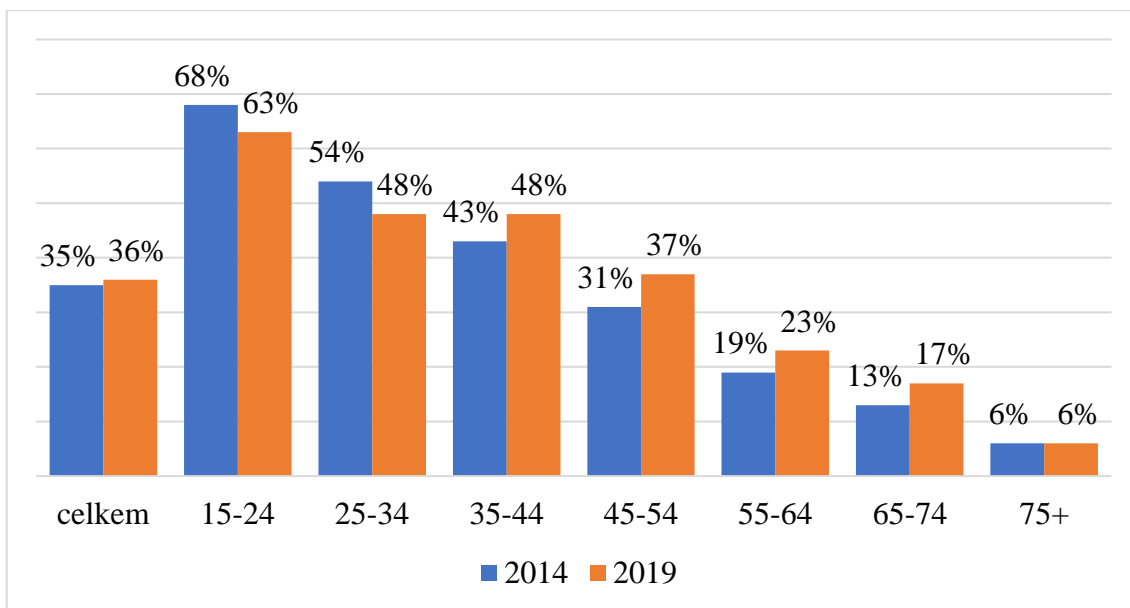
Sport hraje v České republice důležitou roli, což dokládají následující údaje. Celkově existuje 7 482 tělovýchovných jednot a klubů, které se věnují různým sportovním aktivitám. Tyto kluby mají k dispozici 8 115 sportovních zařízení, které slouží k tréninku a zápasům. V těchto klubech a jednotách se eviduje více než 1 milion osob, kteří se pravidelně věnují sportování.

Tento velký počet sportovců je rozdělen do více než 14 tisíc sportovních oddílů. Tyto oddíly pokrývají širokou škálu sportů, od nejoblíbenějších jako je fotbal, hokej nebo tenis, až po méně známé jako třeba box nebo atletiku. V České republice existuje celkem 75 sportovních svazů, které řídí a podporují tyto sportovní aktivity.

Díky této infrastruktuře a množství lidí zapojených do sportu se Česká republika může pyšnit mnoha úspěchy v různých sportovních disciplínách, jako jsou například hokejové medaile z olympiády, tenisové grandslamové tituly nebo úspěchy v atletice. Celkově je sport v České republice velmi důležitou součástí kultury a životního stylu, kterou podporuje velké množství lidí a organizací v celé zemi.

Podle dat z „Evropského výběrového šetření o zdraví (EHIS)“, v roce 2019 se pravidelně (alespoň jednou týdně, nejméně 10 minut v kuse) sportu, fitness či rekreační fyzické aktivitě věnovalo více než třetina populace v České republice. Obrázek 1 ukazuje, že nejvíce sportovně aktivní jsou mladí lidé ve věku 15–24 let, kde se pravidelně věnuje sportu 63 % osob. Před dosažením 45 let se sportu věnuje necelá polovina populace a zapojení do sportovních aktivit s přibývajícím věkem dále klesá. Nejméně aktivní lidé jsou ve věkové kategorii nad 65 let – ve věkové skupině 65–74 let se sportu věnuje 17 % a v kategorii starších 75 let již jen 6 % populace.

V porovnání s údaji z roku 2014 se mírně snížil podíl mladších sportujících do 34 let. Naopak se zvýšil podíl sportujících ve středním věku a ve starších věkových kategoriích. Podíl nejstarších sportujících (nad 75 let) zůstal prakticky neměnný. Je třeba mít na paměti, že data z šetření EHIS nezohledňují změny ve sportovních návycích v populaci související s novou pandemickou situací a vládní opatření proti šíření nákazy COVID-19 i v době psaní této analýzy do jisté míry determinují aktivity obyvatelstva spojené se sportovní participací (ČSÚ, 2019).



Obrázek 1: Podíl aktivně sportující populace podle věkových kategorií za roky 2014 a 2019

Zdroj: ČSÚ (2019)

1.2 Definice tělesné kultury

Tělesnou kulturu lze definovat jako používání pohybových aktivit pro rozvoj osobnosti, optimalizaci tělesného stavu a socializaci, která hraje významnou roli v osobním životě každého občana. Sport, jako důležitý společenský jev, je považován za složku tělesné kultury, kterou lze rozdělit následujícím způsobem (Novotný, 2011):

- tělesná výchova,
- sport,
- pohybová rekreace a turistika.

Tělesná výchova je druh vzdělávacího procesu, jehož specifika spočívají ve všestranném zdokonalování motorických činů, rozvoje osobnosti a zlepšování fyzických vlastností člověka.

Sport začal být časem spojován s pohybovou činností, které jsou definovány zvláštním obsahem a formou, jsou formulovány pravidly a konány závodně.

Sport klade velkou váhu na výkonnost a dle výkonnostní úrovně je možno sport rozdělovat na (Novotný, 2011):

- masově-rekreační,
- výkonnostní,
- vrcholový.

Pohybová rekreace a turistika jsou velmi populárními aktivitami, které pomáhají lidem zlepšovat fyzické i psychické zdraví a jsou důležitým tématem veřejného zdraví. Tyto aktivity jsou také spojovány s udržitelným způsobem života a trávením volného času v souladu s přírodou. Díky pohybové rekreaci a turistice vznikají nové pracovní příležitosti a rozvíjí se cestovní ruch. Turistika a sportovní aktivity jsou tak pro mnohé regiony důležitým zdrojem příjmů. Takové aktivity také přinášejí společenské výhody, jako jsou posilování vztahů a rozvoj komunity, kdy lidé společně tráví čas a sdílejí zájmy (Neuman, 2000).

1.2.1 Role peněz, měn a kryptoměn v ekonomice sportu

Měna je národní forma peněz, která slouží jako obecně přijímaný prostředek směny a uchování hodnoty. Je to prostředek, který umožňuje lidem vyměňovat zboží a služby za určitou hodnotu. Měna může být ve formě mincí a bankovek fyzicky obíhající v ekonomice, nebo elektronického záznamu v digitální podobě (Farkačová, 2021).

Hlavními funkcemi měny jsou (Černohorský, 2020):

- **prostředek směny** – měna usnadňuje výměnu zboží a služeb mezi lidmi. Nahrazuje potřebu přímého barteru, kdy by lidé museli vyměňovat jedno zboží za druhé;
- **měřítko hodnoty** – měna poskytuje jednotku, kterou lze použít k vyjádření hodnoty různých statků a služeb. Umožňuje srovnávat ceny a určovat hodnotu různých aktiv;
- **uchovatel hodnoty** – měna slouží jako forma uchování hodnoty na delší dobu. Lidé mohou ukládat své peníze v měně a využívat je později k nákupu zboží nebo k uspokojení jiných potřeb.

Měna je obvykle vydávána centrální bankou nebo jinou autoritou, která má kontrolu nad měnovou politikou. Ta zahrnuje regulaci množství peněz v oběhu, udržování stability hodnoty měny a řízení úrokových sazeb. Většina zemí má svou vlastní měnu, jako je například americký dolar, euro, japonský jen nebo britská libra. Existují však také případy, kdy několik zemí sdílí společnou měnu, například eurozóna. Měny se mohou lišit v hodnotě, směnitelnosti a stabilitě v závislosti na ekonomických a politických podmínkách dané země (Černohorský a Teplý, 2011).

Peníze jsou univerzální prostředek směny a uznávaná forma hodnoty, která slouží k usnadnění obchodu a ekonomických transakcí. Jedná se o fyzické nebo virtuální objekty, které mají přijatelnou hodnotu a jsou obecně akceptovány pro nákup zboží, placení služeb nebo splácení dluhů. Peníze mohou existovat ve fyzické podobě, jako mince a bankovky, nebo ve virtuální

podobě, jako digitální zápisy na bankovním účtu. Jsou základním stavebním kamenem ekonomického systému a hrají klíčovou roli v obchodu, obchodních vztazích a fungování společnosti jako celku (Jílek, 2013).

Peníze a měna jsou vzájemně propojené pojmy a ve stručnosti lze říci, že měna je konkrétní typ peněz, který je oficiálně uznáván a regulován vládou, zatímco peníze jsou obecným termínem pro prostředky směny a hodnoty, které slouží k usnadnění ekonomických transakcí. Měna je jednou z forem peněz, které jsou nejběžněji používány v ekonomice (Farkačová, 2021).

V současné době se také objevují digitální formy peněz, jako jsou kryptoměny, které existují výhradně v digitální podobě. **Kryptoměna** je digitální nebo virtuální forma peněz, která se používá k usnadnění online transakcí a která se spoléhá na kryptografii pro zabezpečení transakcí, regulaci vytváření nových jednotek a ověřování vlastnictví. Jedná se o decentralizovaný systém, který funguje na základě technologie blockchain, což znamená, že kryptoměny nejsou regulovány centrální bankou nebo jinou centrální autoritou, ale jsou řízeny sítí uživatelů (Stroukal a Skalický, 2021).

Klíčové vlastnosti kryptoměn jsou (Černoorský, 2020):

- **decentralizace** – kryptoměny nejsou řízeny jednotlivým státem nebo finanční institucí. Jsou navrženy tak, aby fungovaly na decentralizované síti, která je spravována mnoha různými účastníky. Tím se odlišují od tradičních měn, které jsou centrálně řízeny;
- **kryptografická bezpečnost** – kryptoměny využívají kryptografických algoritmů k zabezpečení transakcí a ochraně účtů. Tím se minimalizuje riziko padělání a podvodu;
- **blockchain technologie** – kryptoměny využívají technologii blockchain, která slouží k uchování veřejného a nezměnitelného záznamu všech transakcí. Blockchain zajišťuje transparentnost, spolehlivost a nedotknutelnost dat;
- **anonymita nebo pseudonymita** – některé kryptoměny umožňují uživatelům uchovávat svou anonymitu nebo používat pseudonymy při provádění transakcí. To poskytuje vyšší úroveň soukromí ve srovnání s tradičními platebními systémy;
- **omezená nabídka** – většina kryptoměn má omezenou nabídku, což znamená, že existuje pevně stanovený počet jednotek, které mohou být vytvořeny. Tím se zabrání nadměrnému vytváření měny a potenciální inflaci.

Mezi nejznámější kryptoměny patří Bitcoin, který byl první kryptoměnou vytvořenou v roce 2009. Další známé kryptoměny zahrnují Ethereum, Ripple, Litecoin a mnoho dalších. Je

důležité poznamenat, že kryptoměny jsou stále relativně novým fenoménem a jejich regulace, přijetí a význam v ekonomickém systému se stále vyvíjejí (Farkačová, 2021).

Peníze, měny a kryptoměny mají významný dopad na sportovní svět a ekonomiku. Za prvé, jsou zásadní pro financování sportovních organizací. Reklamní smlouvy, sponzoring, televizní práva a vstupné poskytují potřebné prostředky pro rozvoj infrastruktury, platy hráčů, organizaci soutěží a další sportovní aktivity. Díky nim jsou sportovní organizace schopny udržovat a rozvíjet své provozní aktivity. Dále, peníze, měny a kryptoměny mají vliv na ekonomický růst a zaměstnanost. Sportovní události přitahují turisty, což podporuje cestovní ruch, ubytování, stravování a další služby, přispívající k místní ekonomice. Sportovní průmysl samotný vytváří pracovní místa pro sportovce, trenéry, manažery, média, marketingové profesionály a další zaměstnance. Tím přispívá k růstu zaměstnanosti a přílivu finančních prostředků do daného regionu (Novotný, 2011).

Celkově lze tedy konstatovat, že peníze, měny a kryptoměny jsou nezbytné pro financování sportu, zajišťují ekonomický růst a zaměstnanost v souvisejících odvětvích a umožňují využití různých ekonomických aktivit spojených se sportem.

1.2.2 Vliv sportu na ekonomický růst

Sport je jedním z nejdůležitějších aspektů moderní společnosti, a jeho vliv na ekonomický růst je nezpochybnitelný. Sport přispívá k ekonomickému růstu prostřednictvím propagace zdravého životního stylu a sportovních aktivit, což vede k nižším nákladům na zdravotní péči a zvýšení produktivity pracovní síly. Sport také podporuje turistický ruch a vytváří pracovní příležitosti v oblasti sportovní infrastruktury a služeb (Galkin, 2006).

Ekonomická role tělesné výchovy a sportu se projevuje v několika hlavních oblastech (Galkin, 2006):

- tělesná výchova a sport přispívají k přípravě vysoce kvalifikovaných pracovníků, což má vliv na zajištění hospodářského růstu,
- fyzická aktivita je významným faktorem pro zvýšení délky života populace, pozitivně ovlivňuje zvýšení produktivního věku lidí,
- fyzická aktivita, sport a turistický ruch představují důležitou a rozsáhlou oblast podnikatelské činnosti, která významně přispívá k zaměstnanosti v průmyslových odvětvích sportu a turistického sektoru,

- fyzická aktivita a hromadné sportovní aktivity přispívají ke snižování ekonomických ztrát ve všech oblastech života společnosti.

Jak je známo z ekonomické teorie, je možné zvýšit blahobyt občanů kterékoli země zejména díky stabilnímu ekonomickému růstu. Pro dosažení stabilního ekonomického růstu může vláda zvolit dvě strategie. První zahrnuje využívání více výrobních faktorů, jako jsou práce, půda a kapitál (extenzivní ekonomický růst). Druhou strategií je zavádění pokročilých technologií a zvyšování produktivity práce (intenzivní ekonomický růst). Vzhledem k tomu, že sport a fyzická aktivita mohou vést ke zlepšení fyzického i duševního zdraví pracovní síly, mohou tyto aktivity přispět ke zvýšení produktivity práce a podpořit intenzivní ekonomický růst. Zřejmé je, že vzhledem k omezenosti a vzácnosti zdrojů je výhodnější se zaměřit na možnost intenzivního ekonomického růstu (Chapurina a Kiseleva, 1995).

Pořádání sportovních akcí může přilákat turisty a přinést příjmy do místních ekonomik. Kromě toho sportovní průmysl nabízí širokou škálu pracovních příležitostí, jako jsou pozice v managementu sportu, trenéři, lékaři, sponzoři a reklamní agentury, což zvyšuje zaměstnanost a příjmy. Týmy získávají finance od sponzorů, prodejem vstupenek a z televizních práv, což pomáhá financovat infrastrukturu a vývoj sportovní technologie. Tyto investice vedou k vytváření pracovních míst a stimulují růst ekonomiky. Sportovní kluby také vytvářejí vysokou přidanou hodnotu, což má pozitivní dopad na celkovou ekonomiku země (Almen a kol., 2021).

Celkově lze tedy říct, že sport má pozitivní vliv na ekonomický růst a rozvoj společnosti. Tyto výhody mohou být využity v různých oblastech, od zdravotnictví až po turistiku a kulturu. Je však třeba pečlivě zvažovat náklady a přínosy pořádání sportovních akcí, zejména v případě profesionálního sportu, aby bylo dosaženo optimálního ekonomického přínosu. Navíc je třeba brát v úvahu sociální a kulturní aspekty sportu a jeho vliv na celou společnost.

1.2.3 Sport a zaměstnanost

Sport má v České republice významný vliv na zaměstnanost a ekonomiku země. Existuje mnoho pracovních míst spojených se sportovním průmyslem, jako jsou sportovní kluby, fitness centra, sportovní vybavení a další. Zaměstnání v oblasti sportu zahrnuje sportovní trenéry, instruktory, manažery sportovních týmů, sportovní novináře a mnoho dalších profesí. Sport a zaměstnanost jsou těsně propojeny, protože sport vytváří mnoho pracovních příležitostí. Studie od Jonese (1989) a Webera (1994) ukazují, že sport může vytvářet až 2 % pracovních míst z celkového počtu zaměstnanosti. Tyto čísla se však po roce 2005 zvýšily a některé studie

dokonce uvádějí podíl až 6,4 %. Nicméně, je důležité brát v úvahu, co všechno spadá pod definici sportu (Novotný, 2011).

Zaměstnanost v oblasti sportu a souvisejících odvětvích může být velmi rozmanitá a poskytovat pracovní příležitosti pro různé profesní profily. Rozvoj sportu může mít pozitivní dopad na ekonomiku, přitahovat investice, zlepšovat infrastrukturu a přinášet přínosy zdraví a kvality života obyvatel. V porovnání s jinými evropskými zeměmi nezaostává Česká republika v oblasti tvorby pracovních míst prostřednictvím sportu. Podíl pracovních míst vytvořených sportem se odhadoval na 1,48 % v roce 1990. Avšak názory na počet pracovních míst se liší, pokud odhlédneme od výrobních podniků a cestovního ruchu, podíl pracovních míst vytvořených sportem na pracovním trhu by mohl být kolem 0,6 %. Přesné číslo by mohlo být získáno pouze pomocí satelitního účtu sportu, pokud by byl zpracován (Novotný, 2000).

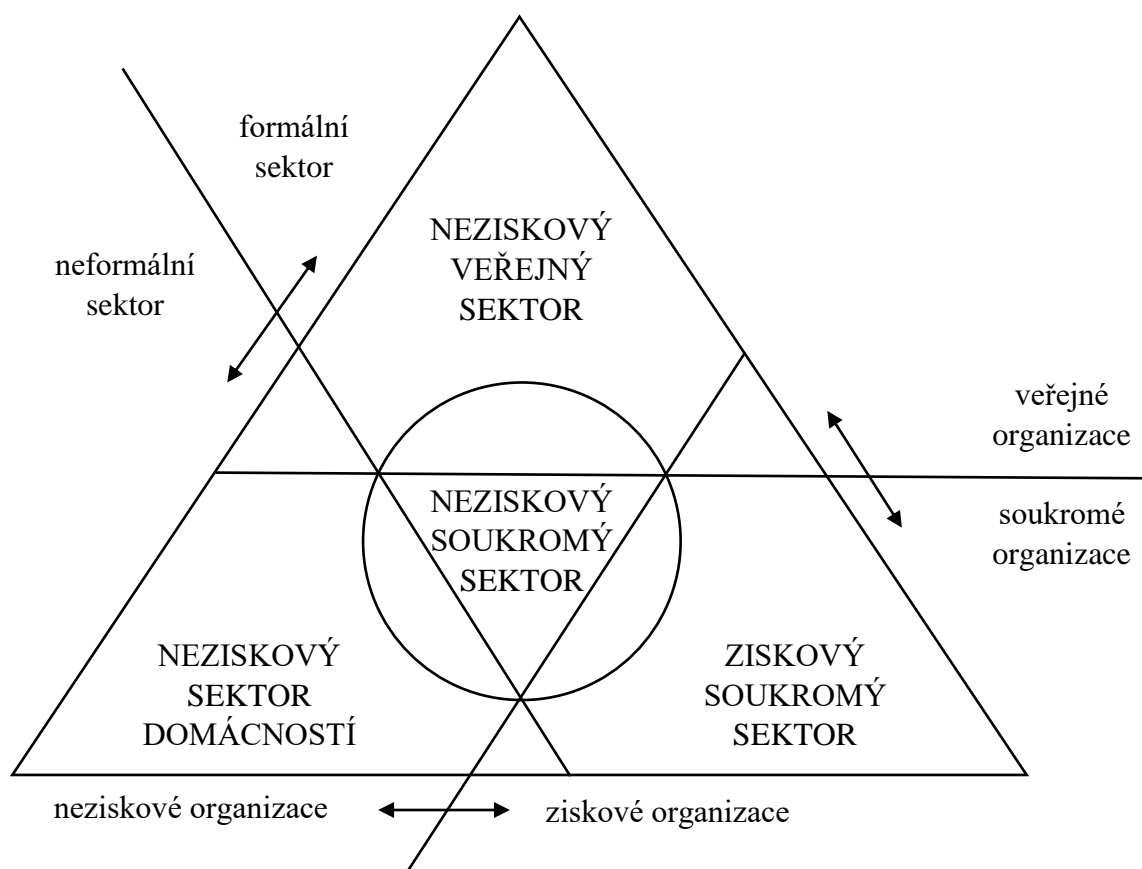
Dobrovolná práce je velkým problémem vzhledem k tomu, že její hodnota je velmi vysoká, ale zároveň se neprojevuje na trhu a není tudíž zahrnuta ve statistikách. Podle šetření provedeného pro Český svaz tělesné výchovy (ČSTV) v roce 1995 činí hodnota dobrovolné práce v řadě jednot a klubů více než 15krát více než skutečně vyplacená odměna. V roce 2008 byla průměrná hodnota 1 hodiny dobrovolné práce v České republice oceněna na 131,39 Kč. Mezinárodní olympijský výbor (MOV) ji začal využívat při organizování olympijských her jako jeden z prostředků vedoucích k jejich zlevňování. Bez dobrovolníků se dnes neobejde žádná velká sportovní akce (Nová a kol., 2016).

1.3 Oblast působnosti sportovních organizací

Národní hospodářství je systém ekonomických aktivit, které zahrnují všechny produkční, distribuční a spotřebitelské procesy v dané zemi nebo regionu. Národní hospodářství zahrnuje všechny ekonomické subjekty, včetně domácností, firem, vlády a zahraničních obchodních partnerů, a měří výkonnost ekonomiky pomocí ukazatelů, jako je hrubý domácí produkt (HDP), zaměstnanost, inflace a další faktory. Cílem národního hospodářství je vytvoření dostatečného množství statků a služeb pro uspokojení potřeb obyvatel a dosažení hospodářského růstu a stability (Vlček, 2016).

Podle Pestoffova trojúhelníku (obrázek č.2), který je nejpoužívanějším modelem pro členění národního hospodářství, lze ho rozdělit na tři hlavní sektory: veřejný sektor, soukromý sektor a neziskový sektor. Veřejný sektor zahrnuje veškerou ekonomickou činnost, která je financována z veřejných zdrojů a je řízena státem. Soukromý sektor zahrnuje všechny ekonomické aktivity, které jsou vlastněny a řízeny soukromými firmami a jednotlivci.

Neziskový sektor zahrnuje všechny ekonomické aktivity, které jsou řízeny neziskovými organizacemi (Rektořík a kol., 2010).



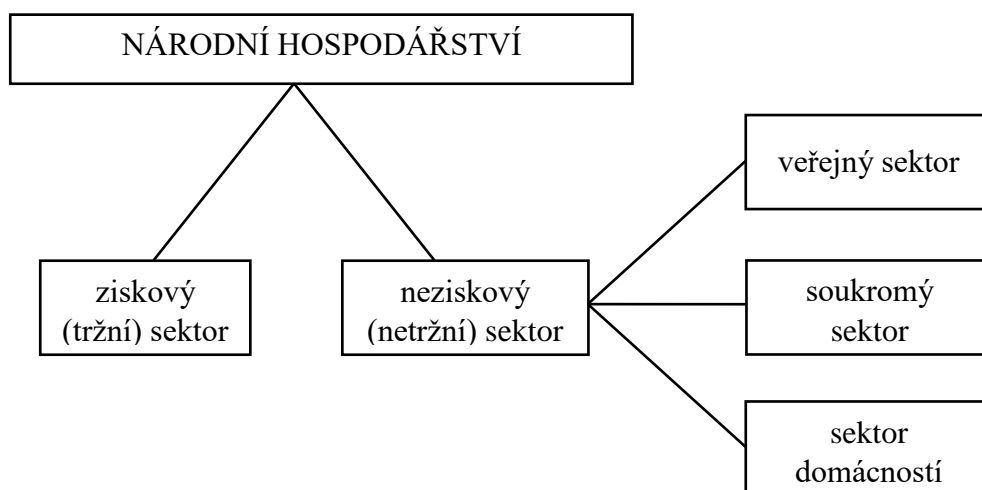
Obrázek 2: Konečná fáze členění národního hospodářství podle Pestoffa

Zdroj: Rektořík a kol. (2010)

Nicméně, pro určení prostoru působnosti sportovních organizací v rámci národního hospodářství se ukazuje jako nejvhodnější použití členění národního hospodářství podle způsobu financování (obrázek 3). Tento přístup umožňuje lépe definovat vztahy mezi různými sektory a organizacemi a umožňuje také lépe identifikovat zdroje financování pro sportovní aktivity.

Ziskový sektor, také známý jako **tržní sektor**, představuje část národního hospodářství, která je financována prostředky získanými od subjektů, kteří v tomto sektoru podnikají a prodávají zboží a služby na trhu za tržní cenu. Hlavním cílem subjektů v ziskovém sektoru je zisk. Sportovní organizace, které v tomto sektoru působí, jsou často akciovými společnostmi nebo společnostmi s ručením omezeným, nebo jsou registrovány jako osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ). Tyto organizace zahrnují prvoligové fotbalové a hokejové týmy, poskytovatele sportovního zázemí a služeb, jako jsou sportovní centra a koupaliště (Vlček, 2016).

Určitou část národního hospodářství tvoří **neziskový sektor**, který se financuje prostřednictvím příspěvků od svých členů a z přerozdělovacích procesů, jejichž principy jsou detailně zkoumány v rámci veřejných financí. Neziskové organizace nejsou motivovány ziskem, ale spíše přímým přínosem pro své členy a pro společnost jako celek. Pokud však organizace vytváří zisk, musí ho využít pro naplnění svého poslání. To je hlavní ekonomickou charakteristikou neziskových organizací, která s sebou přináší výhody, ale také problémy, které jsou podrobně popsány v odborných publikacích. Neziskový sektor se dále dělí na neziskový veřejný sektor, neziskový soukromý sektor a sektor domácností. Sportovní organizace tvoří v tomto sektoru významnou část (Hodaň a Hobza, 2010).



Obrázek 3: Členění národního hospodářství podle způsobu financování

Zdroj: Rekořík a kol. (2015)

Veřejný sektor je část neziskového sektoru, která je financována z veřejných financí a je spravována a řízena veřejnou správou. Tento sektor je podroben veřejné kontrole a rozhodování v něm probíhá prostřednictvím veřejných voleb a principů veřejných zakázek. Jeho cílem je poskytování veřejných služeb. V tomto sektoru najdeme sportovní organizace, které mají právní formu příspěvkových organizací, jako například sportovní kluby, které působí pod Ministerstvem obrany ČR (Peková a kol., 2012)

Neziskový soukromý sektor, je část národního hospodářství, jejíž primární funkcí není dosažení zisku, ale poskytování přímého užítku. Jeho financování pochází ze soukromých zdrojů, ale nevylučuje se příspěvek z veřejných financí. To znamená, že se jedná o financování ze strany soukromých jednotlivců a podniků, kteří se rozhodli investovat své peníze

do specifických neziskových organizací, které poskytují služby nebo distribuují statky, aniž by očekávaly finanční zisk. Sportovní organizace, které jsou zapsané jako spolky (dříve občanská sdružení), tvoří v tomto sektoru velkou část neziskových organizací (Tetřevová, 2008).

Sektor domácností má v národním hospodářství důležitou roli, neboť je součástí finančního koloběhu a vstupuje na trh s produkty a kapitálem. Z ekonomického a organizačního hlediska má tento sektor také význam pro formování občanské společnosti, která ovlivňuje kvalitu neziskových organizací. Domácnosti se také podílejí na existenci a činnosti sportovních organizací - spolků, především tím, že se s nimi spolupracují dobrovolnicky (Rektořík a kol., 2015).

2 FINANCOVÁNÍ SPORTOVNÍCH KLUBŮ

Tato kapitola se zaměřuje na problematiku financování sportovních klubů. Sportovní kluby jsou v dnešní době stále více závislé na finančních prostředcích, aby mohly úspěšně fungovat a plnit své cíle. V rámci této kapitoly se bude zabývat různými způsoby financování sportu v České republice, včetně financování z veřejných prostředků, dotační politiky podpory sportu, soukromých zdrojů financování, jako je sponzoring, členské příspěvky, startovné a reklama.

V této kapitole bude také zaměřeno na aktuální situaci a trendy v oblasti financování sportovních klubů a jak se díky nim mohou sportovní kluby přizpůsobit a prosperovat v konkurenčním prostředí. Další podkapitoly se budou věnovat vymezení a naplňování cílů sportovních klubů a jejich významu v současné společnosti.

2.1 Vymezení a naplňování cílů sportovních klubů

Sportovní kluby jsou organizace, které se zaměřují na podporu a rozvoj sportovních aktivit ve společnosti. Tyto kluby jsou významnou součástí sportovního života v České republice a hrají důležitou roli ve výchově mládeže, podpoře zdravého životního stylu a vytváření společenských vazeb. Sportovní kluby mohou mít různé formy, od amatérských klubů až po profesionální týmy a organizace. Sportovní kluby nejen poskytují tréninky a soutěže, ale také vzdělávají své členy o zdravém životním stylu a dalších důležitých tématech, což přispívá k vytváření zdravé a aktivní generace. Pravidelné sportovní tréninky a soutěže pomáhají udržovat dobré fyzické a psychické zdraví a snižují riziko vzniku řady nemocí. Mnoho sportovních klubů také spolupracuje s lékaři a dalšími odborníky na zdraví, aby vytvářeli programy a akce, které podporují zdraví a prevenci nemocí (Kunz, 2018).

Sportovní kluby mají také důležitou společenskou roli. Tyto kluby se snaží vytvářet komunitu lidí s podobnými zájmy a cíli, a pořádají společenské akce, které přispívají k vytváření přátelství a společenských vazeb. Kluby fungují jako prostředí, kde se lidé mohou setkávat, sdílet své zážitky a podporovat se navzájem. Navíc sportovní kluby často slouží jako platforma pro rozvoj dobrovolnických aktivit a komunitního zapojení. Tím pomáhají vytvářet silnější a soudržnější společnost. Celkově lze říci, že sportovní kluby nejen podporují sportovní aktivity, ale také přinášejí výhody pro zdraví, společnost a komunitu (Novotný, 2011).

Organizování a organizační struktura ve sportovních klubech musí především vytvářet prostředí pro efektivní naplňování a realizaci jejich cílů. Nutno poznamenat, že mezi sportovními kluby nejsou v obsahových cílech velké rozdíly. Kluby si ustanovují především cíle sportovní

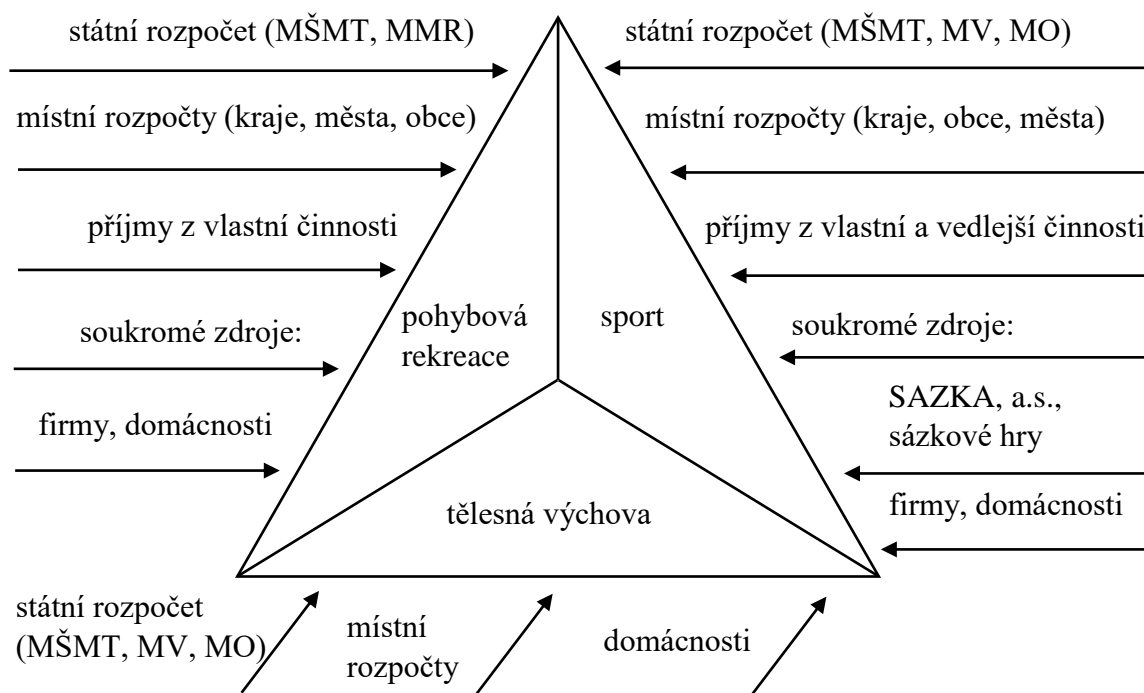
a ekonomické, některé i cíle sociální. Návaznost mezi cíli je taková, že cíle sportovní odpovídají vždy konkrétní sociálně ekonomické situaci organizace. Kluby, které při sestavování koncepce svých cílů vycházejí z dobrého finančního zázemí, si stanovují vyšší, prestižnější a dlouhodobější cíle. To platí jak o obchodních společnostech, tak o občanských sdruženích (Čáslavová, 2020)

Hlavním cílem v oblasti sportu je propagovat sportovní události a druhy sportů, které klub nabízí, a získat tak pozornost veřejnosti. Klub si klade za cíl dosáhnout úspěchu týmů v soutěžích, které pořádají sportovní svazy, zlepšovat úroveň a rozšiřovat kádr sportovců, a udržovat nebo rozvíjet svou členskou základnu. Ekonomické cíle jsou zaměřeny na získání finančních prostředků, zejména takových, které zajistí stabilitu klubu. Dále klub investuje do materiálního vybavení a jiných potřeb pro své členy (Hobza a Rektořík, 2006).

Každá sportovní organizace si pro dosažení stanovených cílů vybírá vlastní strategii, která se promítá v činnostech a funkcích jednotlivých oddělení. Některé kluby se zaměřují na propagaci a popularizaci svého sportu, zatímco jiné kluby na progresivní rozvoj svých trenérů a vzdělávání. Další kluby se soustředí na vytvoření atraktivního prostředí pro sportování. V případě neziskových organizací závisí volba strategie sportovního klubu na sponzorech. Pokud má klub podporu finančně silného sponzora, může si dovolit náročnější a odvážnější strategii, včetně efektivního řízení vnějších vztahů. To znamená, že management klubu se musí věnovat péči o své vztahy s okolím, aby zajistil stabilní podporu svých cílů (Slepičková, 2000).

2.2 Financování sportu v České republice

Financování tělesné kultury je zajištěno prostřednictvím dvou zdrojů – veřejných a soukromých. Tyto dva zdroje mají své ekonomické výhody a často se prolínají. Tento způsob financování se nazývá vícezdrojové financování tělesné kultury a podrobně rozděljuje financování podle zdrojů. Obrázek 4 zobrazuje zjednodušený přehled vícezdrojového financování tělesné kultury.



Obrázek 4: Vícezdrojové financování tělesné kultury

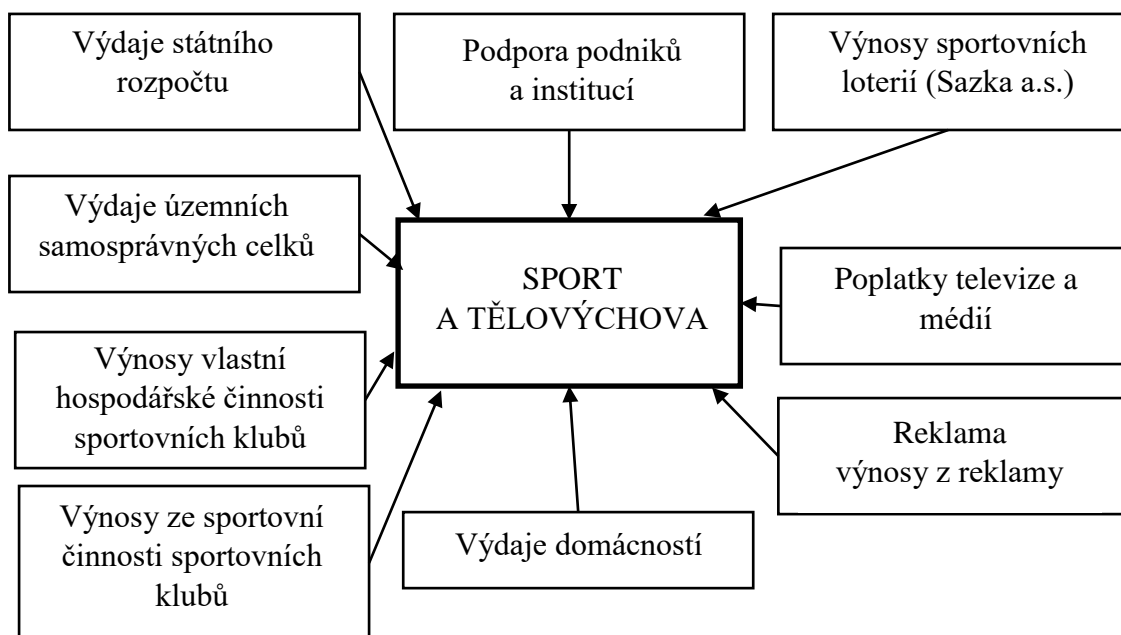
Zdroj: Hodaň a Hobza (2010)

Ačkoli jsou všechny složky tělesné kultury výrazně podporovány dotacemi z veřejných rozpočtů, největší zdroj financování tělesné kultury pochází z rozpočtů domácností, díky rozšíření a oblíbenosti pohybové rekreace. Důležitými zdroji financování jsou také státní a krajské/městské rozpočty (Hodaň a Hobza, 2010).

System vícezdrojového financování, který vytváří disponibilní fond pro sport a tělovýchovu, je běžným způsobem financování této oblasti. Veřejné rozpočty hrají v této oblasti také důležitou roli. Výsledný systém závisí na úrovni sportovní aktivity. Pokud jde o sport pro všechny, výdaje rodin, místních rozpočtů a státních rozpočtů hrají hlavní roli, zatímco u vrcholového sportu jsou důležité poplatky televizních společností, reklamní příjmy a podpora velkých podniků. Obrázek 5 ukazuje, jak jinak může vypadat vícezdrojový systém financování tělesné kultury. Tento diagram zahrnuje všechny možné zdroje financování v této oblasti, ale samozřejmě se může lišit v závislosti na úrovni sportovní činnosti.

V minulosti, v době socialismu, byly výdaje státního rozpočtu, místních rozpočtů a vlastní hospodářská činnost sportovních klubů nejvýznamnějšími zdroji financování. Výnosy ze sportovního sázení hrály a stále hrají v této oblasti také důležitou roli. V současnosti prochází

české hospodářství transformací, což vede ke vzniku nového systému financování, jehož přesný popis je obtížný (Novotný, 2011).



Obrázek 5: Disponibilní fond sportu

Zdroj: Novotný (2011)

V roce 2009 byla provedena analýza financování sportu v České republice, která se opírala o francouzskou studii "Study of public and private financing of sport in Europe" z roku 2008. Na základě dat získaných z 13 zemí Evropské unie byl vytvořen obrázek 6, který ukazuje, že největším zdrojem financování sportu jsou platby od domácností, které tvoří téměř polovinu z celkového objemu financování (MŠMT, 2009).

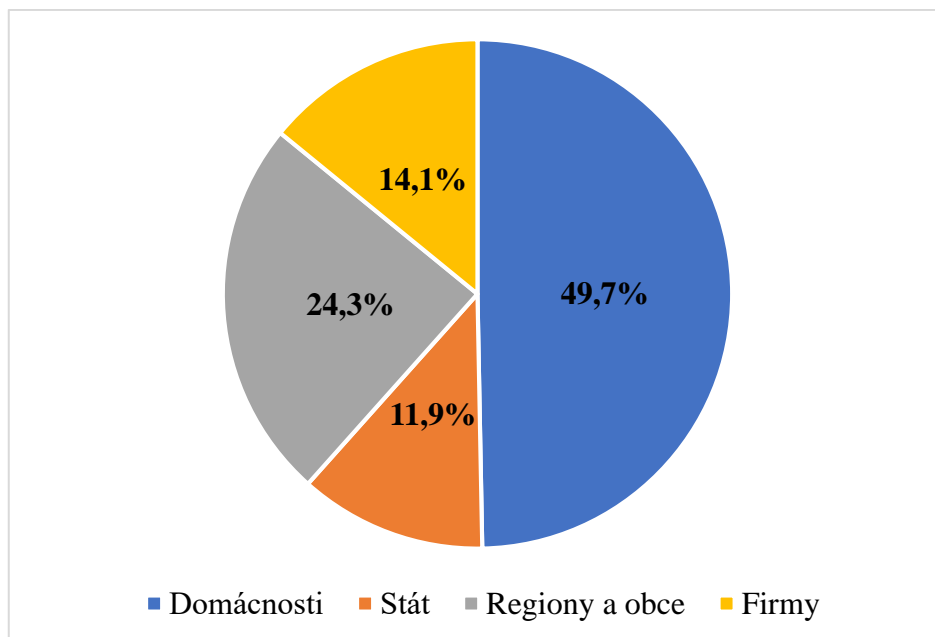
2.3 Financování sportu z veřejných prostředků

Financování sportu z veřejných prostředků zahrnuje podporu sportovních aktivit a organizací ze strany vlády a dalších veřejných institucí. Tato podpora může být poskytnuta prostřednictvím různých forem, včetně dotací, grantů, sponzoringu nebo poskytování infrastruktury pro sportovní aktivity.

2.3.1 Dotační politika sportu dle Koncepce podpory sportu 2016–2025

Je nutné směřovat dotační politiku ve sportu k dosažení průměrné úrovně financování v zemích EU, aby se snížila procentuální finanční zátěž rodin a sportovců při účasti na sportovních

aktivitách a zlepšila se tak dostupnost sportu. Dalším důležitým krokem je zajistit stabilní financování pro plánování a rozvoj sportovních organizací.



Obrázek 6: Struktura financování sportu

Zdroj: MŠMT (2009)

Zvýšení finančních prostředků pro dotační programy

Je nezbytné zvýšit finanční prostředky pro dotační programy a dosáhnout tak úrovně, která odpovídá standardům v EU. Pro dosažení strategických cílů, včetně těch spojených s dotačními programy samospráv, je nutné zajistit dostatečné finanční prostředky. Stanovení základního rámce financování pro určené oblasti je nezbytné pro dosažení stability, transparentnosti a efektivity rozdělování dotací.

Víceleté dotační programy

Od roku 2018 budou spuštěny víceleté dotační programy, které umožní financování sportovních organizací na základě jejich strategických dokumentů. Tyto programy mohou přinést významné snížení administrativy, posílení stability, efektivnější využívání vícezdrojového financování a zároveň umožní zapojení odborníků s víceletou perspektivou práce.

Monitoring dotací

Je důležité, aby dotační tituly měly jasně definované indikátory plnění, aby bylo možné sledovat, zda jsou stanovené cíle splněny. Avšak kontrolní mechanismy, které slouží k ověření plnění indikátorů, by neměly být příliš zbytečně složité nebo administrativně náročné

pro příjemce dotací ani pro kontrolní orgány. Je nutné najít vyvážený přístup mezi potřebou transparentnosti a zajištěním účinnosti dotačních programů a snížení administrativní zátěže pro všechny zúčastněné strany.

Podpora sportu a rozvoje regionu

Dotační politika EU dosud umožnila podporu výstavby sportovních areálů, zejména ve spojení s cestovním ruchem a rozvojem regionu. Lze očekávat i v budoucnu tituly, které mohou pomoci řešit některé problémy sportu pro všechny a v boji proti hypokinetickému životnímu stylu.

Zajištění finančních zdrojů pro dosažení cílů

Budou postupně zvyšovány finanční prostředky pro podporu sportu v souladu se státním rozpočtem od roku 2017. Sportovní prostředí bude stabilizováno tříletými finančními plány, které budou navázány na programy od roku 2018. Je nutné usilovat o zvýšení rozpočtu krajů a obcí pro podporu sportu na úroveň EU. Daňové příjmy obcí a krajů získané z RUD (rozpočtové určení daní) nejsou vázány účelově. *Koncepce Sport 2025* se snaží maximalizovat využití finančních prostředků pro sport (MŠMT, 2016).

2.3.2 Zdroje financování

Státní rozpočet

Většina výdajů na sport je prováděna pod kapitolou 333 státního rozpočtu. Tato částka je rozdělena na investiční a neinvestiční část a je převážně určena na reprezentaci a podporu talentované mládeže v souladu se *Zákonem o podpoře sportu*. Kromě toho jsou k dispozici další zdroje financování ze státního rozpočtu, jako jsou prostředky od Ministerstva vnitra a Ministerstva obrany, které jsou výhradně využívány pro podporu reprezentace. Cílem je zvýšit podíl finančních prostředků na sport z nynějších 0,3 % na 1 % státního rozpočtu.

Financování prostřednictvím krajů

V souladu s touto koncepcí a novou verzí *Zákona o sportu* by měly krajské samosprávy vytvářet své vlastní koncepce pro podporu sportu, které by zahrnovaly jejich důležitou roli při finanční podpoře sportovních klubů, regionálních tréninkových akademií, sportovních zařízení a sportovních událostí s regionálním významem, a zároveň sloužily k propagaci regionu. Kvůli tomu, že kraje obvykle nevlastní sportovní infrastrukturu, jsou jejich dotace do sportu zhruba třetinové ve srovnání s průměrem EU.

Financování prostřednictvím měst a obcí

Pro financování sportu, který spadá do oblasti veřejných rozpočtů, jsou nejvýznamnější a nejzásadnější zdroje příjmů z rozpočtů měst a obcí. V roce 2015 však výdaje obcí na sport nepřekročily úroveň alespoň toho, co bylo utraceno v roce 2010. Problémem na místní úrovni je obnova, provoz a údržba sportovních zařízení, stejně jako atypické vlastnické uspořádání, které je založeno na tradici, ale neexistují dostatečné prostředky na správu rozsáhlého majetku. Proto se obce necítí zodpovědné za financování sportovní infrastruktury ve svém katastru. Pobídky a programy, které jsou kofinancovány z centrální úrovně, mohou být impulzy k odstranění této nežádoucí situace, které by řešily i následné provozní financování sportovních oddílů ze strany měst a obcí. Města tradičně podporují místní kluby na výkonnostní úrovni a sport pro všechny, však bez infrastruktury (MŠMT, 2016).

2.4 Financování sportu ze soukromých prostředků

Financování sportu ze soukromých prostředků je běžnou praxí a je hojně využíváno v mnoha zemích po celém světě. Existuje mnoho různých způsobů, jak lze financovat sport ze soukromých prostředků, například prostřednictvím sponzorování, členských příspěvků, startovních, reklamy, licenčních poplatků a podobně.

2.4.1 Sponzoring

Sponzoring v oblasti sportu je významnou formou podpory a financování pro sportovní kluby, organizace, týmy a sportovce. Sponzoring umožňuje firmám spojit své jméno s určitým sportovním týmem, sportovcem nebo akcí, což může vést ke zvýšení povědomí o značce a zlepšení image firmy. Může být realizován v různých formách, například prostřednictvím reklamy na dresu sportovního týmu, reklamy na stadiónech a arénách, v televizním vysílání a v tištěných médiích. Sponzoři také často poskytují sportovním organizacím a týmům finanční podporu, což umožňuje financovat náklady spojené se sportovními akcemi a soutěžemi (Kunz, 2018)

Tato forma financování je pro obě strany výhodná, protože sponzor má možnost prezentovat své produkty a služby před cílovou skupinou a získat nové zákazníky, zatímco sportovní organizace získává finanční prostředky a pomoc s propagací svého týmu nebo akce. Nicméně, je nutno upozornit na to, že sponzoring může být nákladný a může mít i negativní dopady na značku, pokud není řádně cílený a neplní svůj účel. Proto je důležité, aby sponzoring byl pečlivě plánován a strategicky řízen, aby byl účinný a aby vynaložené náklady na sponzorování byly srovnatelné s výsledky, které jsou očekávány (Čáslavová, 2020).

2.4.2 Členské příspěvky

Členské příspěvky jsou důležitým zdrojem financování sportovních organizací. Tyto příspěvky slouží k pokrytí provozních nákladů sportovních klubů, jako je nájemné, platy trenérů a zaměstnanců, nákup vybavení a další náklady. Členské příspěvky poskytují sportovním organizacím pravidelný a stabilní příjem, což jim umožňuje plánovat své náklady a investice. Tím také vytvářejí vztahy s členy a zapojují je do života klubu (Novotný, 2000).

Výše členských příspěvků se obvykle odvíjí od věku a úrovně členství a může být stanovena pevně nebo mít možnost variace v závislosti na finanční situaci člena. Členské příspěvky mohou být placeny ročně, pololetně nebo měsíčně a mohou být vyjádřeny jako pevné částky nebo procentuální podíly z průměrné mzdy v zemi. Tímto způsobem členské příspěvky poskytují sportovním organizacím stabilitu a možnost financování svých aktivit (Hobza, 2006).

2.4.3 Startovné

Startovné je poplatek, který účastníci platí při registraci na různé akce, jako jsou sportovní závody, soutěže, festivaly nebo konference. Tento poplatek slouží k pokrytí nákladů spojených s pořádáním akce, jako je pronájem prostoru, zajištění technického vybavení, občerstvení a propagační materiály. Obvykle se startovné platí předem a zahrnuje také částku na účastnický balíček nebo jiné materiály, které účastníci dostanou při registraci. Organizátor akce stanovuje výši startovného a podmínky pro jeho platbu, které se mohou lišit podle druhu akce (Nová a kol, 2016).

Většinou startovné platí jak jednotlivci, tak týmy nebo firmy, podle toho, na jakou akci se přihlašují. Existují však také případy, kdy se startovné vztahuje pouze na hlavní soutěž a doprovodné akce jsou buď zdarma nebo mají nižší poplatek. Vybírání startovného je zodpovědností organizátora akce, který určuje výši poplatku a stanovuje podmínky jeho platby. Celý proces startovného je součástí financování a zajištění plynulého průběhu dané akce (Novotný, 2011).

2.4.4 Reklama

Reklama v oblasti sportu hraje důležitou roli a stala se nezbytnou součástí sportovního průmyslu. Sportovní kluby, soutěže a sportovci se stali atraktivním cílem pro reklamní kampaně a společnosti využívají sportovní akce jako příležitost pro zviditelnění svých produktů a služeb. Reklama je jedním z klíčových nástrojů pro propagaci značek a produktů, a může být realizována prostřednictvím různých kanálů, jako jsou televizní vysílání, tištěná a elektronická média, sociální sítě a další (Čáslavová, 2020).

Reklama v oblasti sportu může být rozdělena do několika kategorií:

- Reklama při živých sportovních událostech – tato forma reklamy zahrnuje reklamní plochy na stadionech, plakáty, reklamní videa a reklamní přestávky během vysílání sportovních událostí.
- Reklama na sportovních zařízeních – tato forma reklamy zahrnuje reklamní plochy na sportovních zařízeních, jako jsou haly, tělocvičny a bazény.
- Reklama na sportovních oděvech a vybavení – tato forma reklamy zahrnuje logo sponzora na sportovním vybavení a oblečení.
- Reklama prostřednictvím sportovců – tato forma reklamy zahrnuje využití sportovců jako zástupců značky a tváří reklamní kampaně.

Sportovci by měli být využíváni jako výrazná reklamní tvář, protože mají velkou přitažlivost pro fanoušky a širokou veřejnost. Reklama však musí být v souladu s etickými principy a neměla by porušovat sportovní duch. Kromě sportovců mohou být v reklamě využíváni také trenéři a další osobnosti spojené se sportem (Kunz, 2018).

3 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ AC PARDUBICE

Tato kapitola se zaměřuje na analýzu hospodaření atletického klubu AC Pardubice. Popisuje historii vzniku klubu a poskytneme základní informace o klubu a jeho významu v rámci sportovního prostředí. Dále jsou podrobněji představeny orgány klubu a jejich pravomoci. Poté se zaměřuje na příjmy klubu, včetně darů, dotací, členských příspěvků a příjmů z pořádání sportovních akcí. Následně budou podrobně analyzovány výdaje klubu, jako jsou cestovné, mzdy, odpisy dlouhodobého majetku, náklady na služby, daně a poplatky, pojištění a spotřeba sportovního materiálu. V závěru této kapitoly budou prezentovány výsledky analýzy hospodaření klubu a celková situace klubu bude zhodnocena na základě příjmů a výdajů.

3.1 Historie vzniku klubu

Atletický klub AC Pardubice byl založen v roce 1906 jako samostatná sportovní organizace. V počátcích se klub soustředil zejména na běžecké disciplíny, později však začal rozvíjet i další atletické disciplíny. V průběhu let se klub postupně rozrůstal a stal se jedním z nejúspěšnějších atletických klubů v Pardubicích a okolí.

V 60. letech klub začal intenzivněji spolupracovat s místními školami, což vedlo k rozvoji mládežnického oddílu a zvyšování zájmu o atletiku v regionu. V roce 1974 se klub připojil k oddílu TJ Tesla Pardubice, ale stále si udržel svou samostatnost a název (Žurman, 2006).

V průběhu let atletický klub AC Pardubice vychovával mnoho talentovaných atletů, kteří dosahovali vynikajících výsledků na národní i mezinárodní úrovni. Mezi nejúspěšnějšími z nich jsou například Eva Wilmarthová, která se stala mistryní světa v běhu na 400 metrů překážek, Jaroslav Baba, halový mistr světa ve skoku do výšky a Roman Šebrle, který je považován za jednoho z nejúspěšnějších desetibojařů v historii světové atletiky (Cícha a Jelínek, 2017).

Dnes je atletický klub AC Pardubice stále aktivní a nabízí kvalitní tréninkové podmínky pro atlety různých věkových kategorií a úrovní zdatnosti.

3.2 Základní informace

Atletický klub AC Pardubice je sportovní organizace (spolek), která se zaměřuje na podporu a rozvoj atletických disciplín v Pardubicích a okolí. Klub je aktivní v různých věkových kategoriích a nabízí tréninkové programy pro děti, mládež i dospělé. Jeho cílem je nejen připravovat atlety na závody, ale také rozvíjet zájem o atletiku a podporovat zdravý životní styl.

Kromě tréninků a závodů atletického klubu AC Pardubice se mohou členové klubu účastnit také různých akcí a sportovních aktivit, jako jsou například soustředění, závody v přírodě, výlety či společenské akce. Klub má výborné zázemí, které zahrnuje moderní atletický stadion, sprinterskou dráhu, skokanské a vrhačské sektory, posilovnu a další vybavení potřebné pro trénink atletiky.

Informace, které jsem získal, pocházejí převážně od vedení klubu a z webových stránek.

Celý název: Atletický klub-AC Pardubice, spolek

Rok založení: 1906

Sídlo: Jiráskova 29, Zelené Předměstí, 530 02 Pardubice

Právní forma: spolek

IČO: 15050599

Předseda: Pavel Strnad

Počet členů: 294



AC PARDUBICE

Obrázek 7: Logo AC Pardubice

Zdroj: interní zdroj

Účel Spolku:

1. Účelem (hlavní činností) spolku je podpora výkonu sportovní činnosti – atletiky a pořádání atletických závodů a soutěží. Spolek soustřeďuje zájemce o atletiku a vše, co s ní souvisí.

2. Vedlejší činností Spolku může být hospodářská činnost spočívající v podnikání nebo jiné výtěžné činnosti, která směřuje k podpoře hlavní činnosti Spolku.

3.3 Společenský význam AC Pardubice

Atletický klub AC Pardubice hraje důležitou roli jak pro společnost, tak pro sport v Pardubicích a okolí. Zde jsou některé způsoby, jakými klub přispívá k rozvoji/popularizaci sportu a zdravého životního stylu:

1. **Podpora zdraví a pohybu:** Atletický klub poskytuje lidem různých věkových skupin možnost zapojit se do atletických aktivit, které jsou zdravé a přínosné pro jejich fyzickou kondici. Nabízí také tréninkové programy pro různé úrovně dovedností, takže všichni mohou najít to pravé pro sebe.
2. **Výchova mladých lidí:** AC Pardubice je místem, kde mladí lidé mohou rozvíjet své dovednosti a talenty v atletice. Klub také podporuje zdravý životní styl a vychovává své členy ke správným hodnotám, jako je disciplína, tvrdá práce a fair play.
3. **Podpora místního sportu:** AC Pardubice přispívá k rozvoji sportu v Pardubicích a okolí tím, že pořádá soutěže, závody a akce, které přilákají sportovce z celého regionu. To vytváří příležitosti pro sportovce, aby se setkali a soutěžili s ostatními, což podporuje komunitu sportovců.
4. **Propagace města:** Atletický klub AC Pardubice je důležitým kulturním a sportovním zařízením v Pardubicích a pomáhá propagovat město na různých úrovních. Kromě toho, že přivádí do města návštěvníky a sportovce, také představuje Pardubice v celorepublikových a mezinárodních soutěžích.

Celkově lze říci, že Atletický klub AC Pardubice přispívá ke zdraví a pohybu lidí, výchově mladých lidí, podpoře místního sportu a propagaci města Pardubice.

3.4 Orgány klubu

Orgány Atletického klubu AC Pardubice jsou následující:

- členská chůze;
- výkonný výbor;
- předseda.

Členská schůze

Členská schůze je nejvyšším orgánem Spolku a svolává se nejméně jednou za čtyři roky. Předseda Spolku zve členy a musí oznámit den, místo a program zasedání 14 dní předem. Předseda Spolku řídí schůzi a musí být přítomen alespoň 30 % základních členů Spolku, aby schůze mohla být usnášeníschopná. Členové schůze projednávají zprávy o činnosti Spolku, schvalují stanovy, program činnosti a hospodaření na příští období. Také volí členy Výkonného výboru a rozhodují o zrušení Spolku.

Výkonný výbor

Výkonný výbor Spolku je nejvyšším orgánem Spolku v době mezi konáním členských schůzí. Členy Výkonného výboru volí členská schůze Spolku na dobu 4 let a musí být složen z předsedy, místopředsedy a dalších členů. Výkonný výbor vykonává pravomoci, které nejsou výlučně svěřeny členské schůzi Spolku, jako například rozhodování o přijetí a vyloučení člena Spolku, svolávání mimořádné členské schůze Spolku, stanovení členských příspěvků a schvalování účetní závěrky. Členové Výkonného výboru jsou povinni vykonávat svoji činnost ku prospěchu účelu Spolku a s ohledem na jeho zájmy a mají nárok na úhradu vynaložených nákladů. Výkonný výbor Spolku je usnášeníschopný při přítomnosti nadpoloviční většiny jeho členů a pro přijetí usnesení je nutná nadpoloviční většina přítomných členů.

Předseda

Předseda Spolku je statutárním orgánem Spolku. Je volen ze členů Výkonného výboru na dobu čtyř let a má právo jednat jménem a podepisovat jménem spolku. Dále zastupuje Spolek navenek, svolává členskou schůzi a schůzi Výkonného výboru a může v mimořádných případech pověřit jiného člena výboru zastupováním Spolku. Předseda také připravuje program zasedání a v nepřítomnosti a v neodkladných záležitostech ho zastupuje místopředseda.

3.5 Příjmy

Hospodaření atletického klubu AC Pardubice je podřízeno jeho účelu a hlavní činnosti. Klub se zaměřuje na výchovu mládeže a ví, že budoucnost klubu je na ní závislá. Proto klub vynakládá úsilí na podporu mládeže, jak ze sportovního, tak z materiálního hlediska.

	2018	2019	2020	2021	2022
Dary	-	35 000	42 000	30 000	45 000
Dotace	1 800 000	1 633 000	2 759 000	2 914 000	2 164 000
Členské příspěvky	507 000	988 000	644 000	580 000	960 000

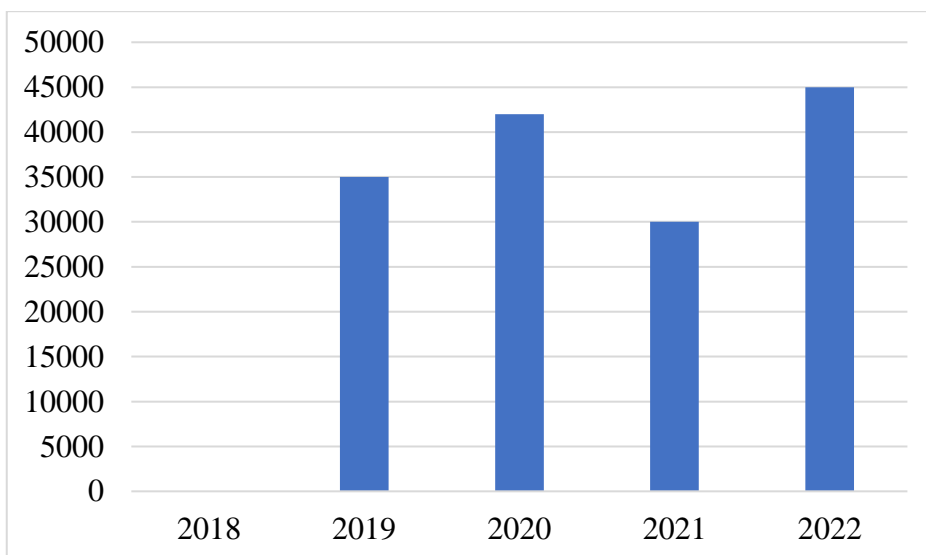
Uspořádání sportovních akcí	156 000	277 000	241 000	246 000	131 000
Celkem:	2 463 000	2 933 000	3 686 000	3 770 000	3 300 000

Tabulka 1: Příjmy (v Kč)

Zdroj: interní materiály

AC Pardubice je povinen vést zápisy o svých příjmech v účetních knihách a dalších evidencích. Z tabulky 1 vyplývá, že hlavní zdroje příjmů klubu za období 2018-2022 tvoří členské příspěvky, dary od fyzických i právnických osob, dotace a příspěvky z veřejných rozpočtů a také peníze získané z návštěvnosti sportovních akcí klubu. AC Pardubice si uvědomuje, že kromě sportovního úspěchu je důležitá také spolupráce s místní komunitou. Proto klub aktivně podporuje komunitní projekty a spolupracuje s místními podniky a organizacemi.

3.5.1 Dary



Obrázek 8: Dary (v Kč)

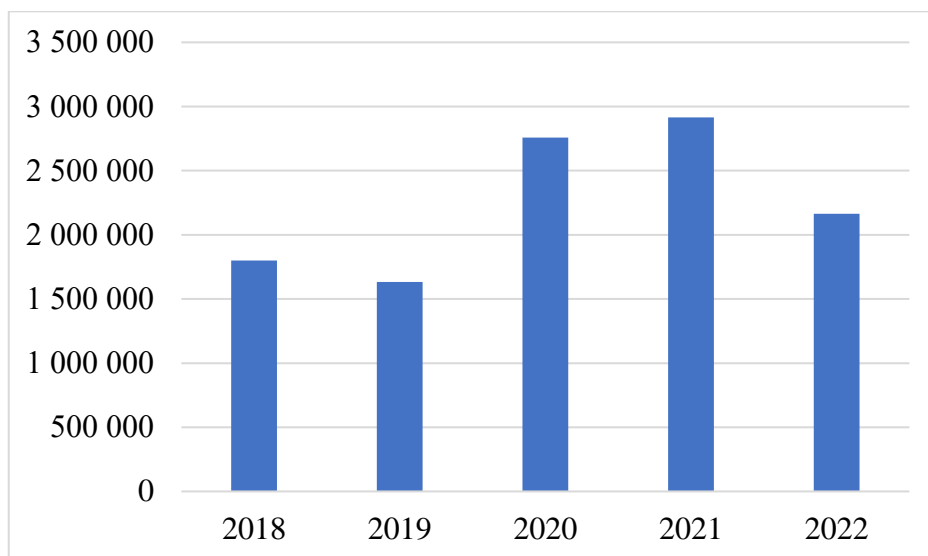
Zdroj: interní materiály

Z obrázku 9 lze vidět, že v roce 2018 klub neobdržel žádné dary, ale v následujícím roce se tyto příjmy zvýšily na 35 000 Kč a v roce 2020 na 42 000 Kč. Poté v roce 2021 došlo ke snížení příjmů na 30 000 Kč, ale v roce 2022 se dary zvýšily na 45 000 Kč.

Na tento vývoj se dá nahlížet z různých perspektiv. Z jedné strany, klub je schopen získávat dary od vnějších zdrojů, což může být pozitivní z hlediska financování klubu. Z druhé strany, došlo k náhlému poklesu dárcovství v roce 2021, což je způsobeno různými faktory, včetně ekonomických a sociálních faktorů a změn v klubovém managementu. Covid-19 pandemie

a s ní související opatření v oblasti veřejného zdraví měly značný dopad na ekonomickou situaci a sociální prostředí, což ovlivnilo ochotu lidí přispívat finančně. Zároveň proběhly změny ve vedení klubu, které měly vliv na dárcovství.

3.5.2 Dotace



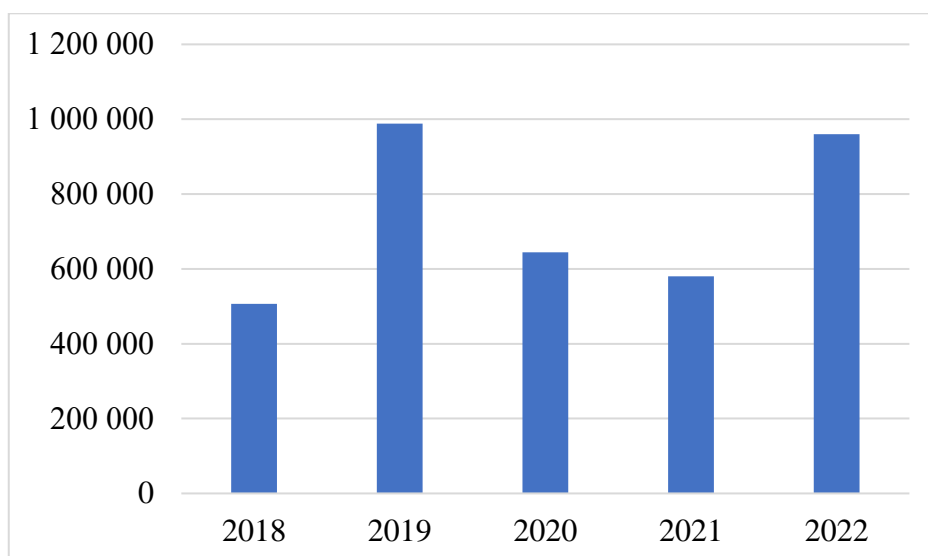
Obrázek 9: Dotace (v Kč)

Zdroj: interní materiály

AC Pardubice má významné zdroje příjmů ze státních dotací. Tyto dotace jsou poskytovány od různých subjektů, včetně magistrátu města Pardubic, Pardubického kraje, Českého atletického svazu a Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Dotace tvoří velkou část celkových příjmů klubu a v posledních pěti letech se výrazně zvýšily. V roce 2018 byla poskytnuta dotace ve výši 1 800 000 Kč a postupně se zvyšovala až do roku 2021, kdy dosáhla vrcholové hodnoty 2 914 000 Kč. Avšak v roce 2019 došlo k výraznému snížení výše poskytnutých dotací, což může být způsobeno dopadem epidemie COVID-19 na hospodářskou situaci. Atletický klub mohl být nucen omezit svou činnost a využití sportovních prostor, což mohlo vést k nižšímu čerpání finančních prostředků. V roce 2022 taky došlo ke snížení dotace na 2 164 000 Kč.

Je důležité poznamenat, že poskytnutí dotací od těchto subjektů je závislé na splnění určitých podmínek a předpisů, jako jsou například pravidelné finanční a organizační kontroly, dodržování pravidel v oblasti sportu a dalších zákonných požadavků. AC Pardubice je tak pod dohledem a kontrolováním těchto subjektů, aby zajistil správné využívání finančních prostředků a transparentnost hospodaření. Celkově lze říci, že dotace jsou pro AC Pardubice důležitým zdrojem financování, který zajišťuje trvalou udržitelnost a rozvoj klubu a že je důležité udržet dobré vztahy s poskytovateli těchto finančních prostředků.

3.5.3 Členské příspěvky



Obrázek 10: Členské příspěvky (v Kč)

Zdroj: interní materiály

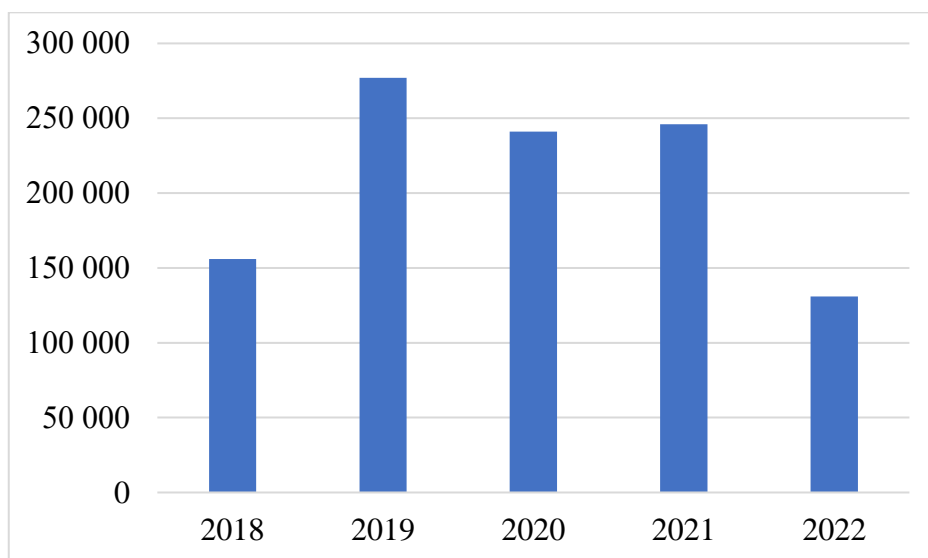
Atletický klub AC Pardubice zaznamenal v průběhu posledních pěti let růst v počtu svých členů. Tak v roce 2018 bylo ze strany členů přispěno celkovou částkou 507 000 Kč. Tato částka představovala významnou část celkových příjmů klubu a byla využita na různé aktivity a potřeby klubu. Růst v počtu členů klubu se také projevil v nárůstu výše členských příspěvků, přičemž v roce 2019 byly tyto příjmy ovlivněny i pandemií COVID-19. Kvůli omezením bylo možné sportovat pouze venku, což výrazně ovlivnilo využívání sportovních prostor klubu. Nicméně, klub dokázal svým členům umožnit venkovní tréninky a činnost tak mohla pokračovat. V rocích 2020-2021 došlo k mírnému poklesu členských příspěvků na 644 000 Kč a na 580 000 Kč. Tento pokles byl zřejmě ovlivněn opatřeními v boji proti COVID-19, které omezily možnosti trénování a sportovních aktivit pro členy klubu.

V roce 2022 atletický klub eviduje významný nárůst členských příspěvků na 960 000 Kč, což lze přičíst nejen nárůstu počtu členů, ale také zvyšování nákladů na energie, což klub nutí navyšovat výši příspěvků. Celkově lze říci, že atletický klub AC Pardubice disponuje stabilními příjmy z členských příspěvků a s postupem času přibývají i noví členové, což pozitivně ovlivňuje hospodaření klubu.

3.5.4 Uspořádání sportovních akcí

Z uvedených údajů vyplývá, že atletický klub AC Pardubice organizuje sportovní akce každý rok a v posledních pěti letech se tato částka pohybovala v rozmezí 131 000 až 277 000 Kč.

V roce 2018 bylo uspořádání sportovních akcí nejlevnější s celkovou částkou 156 000 Kč. V roce 2019 a 2021 došlo ke zvýšení této částky na 277 000 Kč a na 246 000 Kč, zatímco v roce 2020 se částka snížila na 241 000 Kč. V roce 2022 bylo uspořádání sportovních akcí opět levnější než v předchozím roce a dosáhlo hodnoty 131 000 Kč.



Obrázek 11: Uspořádání sportovních akcí (v Kč)

Zdroj: interní materiály

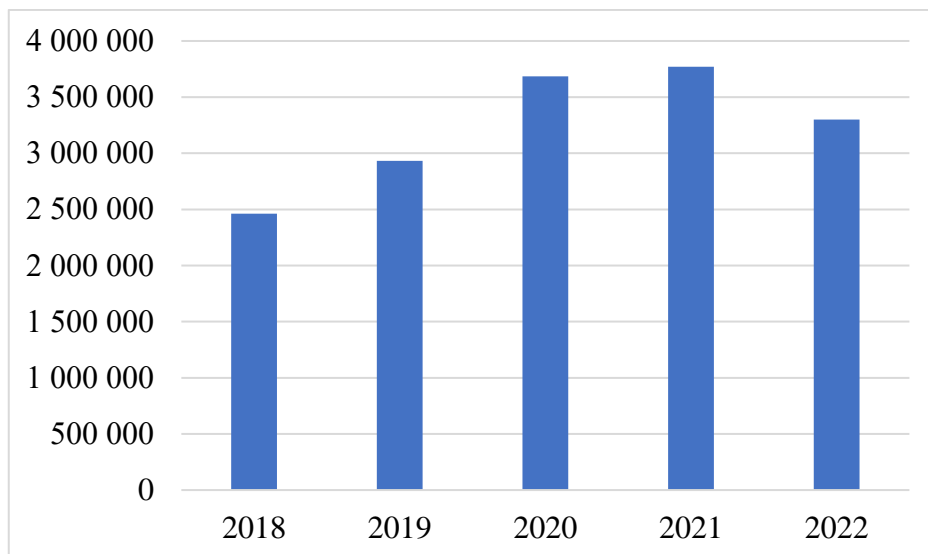
Za rok 2019 lze poznamenat, že v důsledku pandemie COVID-19 došlo k omezení sportování v uzavřených prostorech a zvýšil se zájem o sportování venku. Atletický klub v té době nabízel venkovní sportovní akce, což vedlo k nárůstu jejich počtu oproti předchozím rokům. Naopak v roce 2022 došlo k poklesu zájmu o sportování venku, a to mohlo ovlivnit snížení počtu a hodnoty uspořádaných sportovních akcí atletickým klubem.

Organizace sportovních akcí může být pro atletický klub nákladná, ale také přinášet příjemnější prostředí pro členy klubu a zvyšovat zájem o atletiku v místě působení klubu.

3.5.5 Celkový přehled příjmů

Celkové příjmy atletického klubu AC Pardubice se v posledních pěti letech pohybovaly kolem 2,5 až 3,7 milionu korun a vykazují postupné zvyšování. Nejvýznamnější částí příjmů jsou dotace, které klub obdržel od magistrátu města Pardubice, Pardubického kraje, Českého atletického svazu a Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Členské příspěvky tvoří menší část celkových příjmů a darů se klub dočkal jen v některých letech. Uspořádání sportovních akcí je také důležitou položkou příjmů, ale může být ovlivněno vnějšími faktory,

jako je například pandemie COVID-19, která v roce 2019 snížila příjmy z uspořádání akcí, zatímco v roce 2022 došlo k poklesu zájmu o sportování venku.



Obrázek 12: Celkové příjmy (v Kč)

Zdroj: interní materiály

Nicméně, zdroje příjmů nejsou rovnoměrně rozloženy, protože některé zdroje se zvyšují, zatímco jiné se snižují. Celkově lze říci, že atletický klub AC Pardubice disponuje různorodými zdroji příjmů, což mu umožňuje udržet si stabilitu a rozvíjet svou činnost v oblasti atletiky.

3.6 Výdaje

Výdaje atletického klubu AC Pardubice jsou rovněž podřízeny jeho účelu a hlavní činnosti. Klub vynakládá prostředky na vzdělávání a rozvoj svých sportovců, včetně jejich tréninku, výbavy a cestovních nákladů. Klub také investuje do údržby a vylepšování svých sportovních zařízení, aby mohl poskytnout kvalitní tréninkové podmínky svým sportovcům.

	2018	2019	2020	2021	2022
Cestovné	185 000	130 000	138 000	121 000	133 000
Mzdy	618 000	736 000	747 000	812 000	599 000
Ostatní služby	824 000	1 256 000	1 438 000	1 396 000	2 158 000
Ostatní daně a poplatky	60 000	68 000	50 000	25 000	131 000
Pojištění	67 000	134 000	143 000	152 000	-

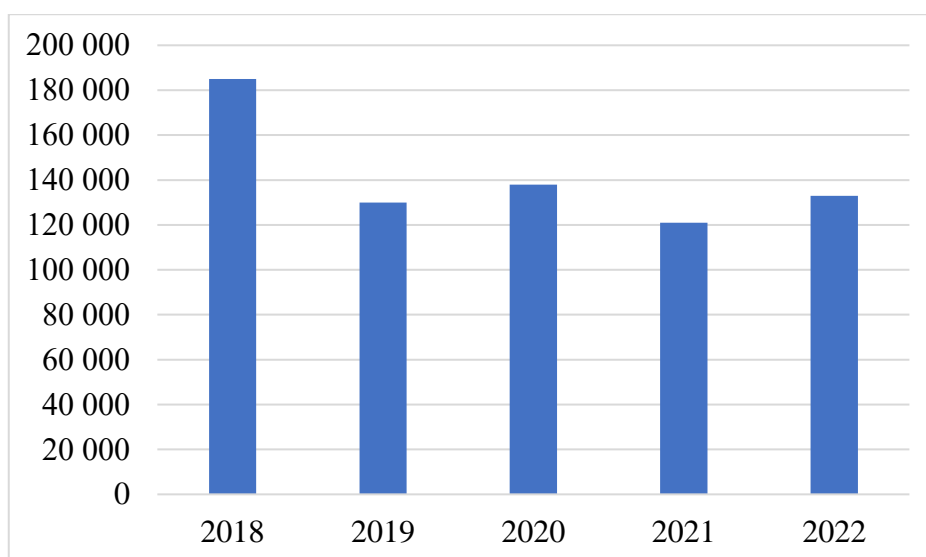
Spotřeba sportovního materiálu	927 000	669 000	1 071 000	894 000	705 000
Celkem:	2 681 000	2 993 000	3 587 000	3 400 000	3 726 000

Tabulka 2: Výdaje (v Kč)

Zdroj: interní materiály

Z tabulky 2 vyplývá, že největší část výdajů klubu tvoří náklady na mzdy trenérů, tréninkové aktivity, výbavu a cestování. Klub také vynakládá prostředky na propagaci a marketing svých sportovních akcí, což zahrnuje náklady na pronájem prostor a tisk letáků. Kromě toho klub také investuje do vzdělávání svých trenérů a dalších členů klubu.

3.6.1 Cestovné



Obrázek 13: Cestovné (v Kč)

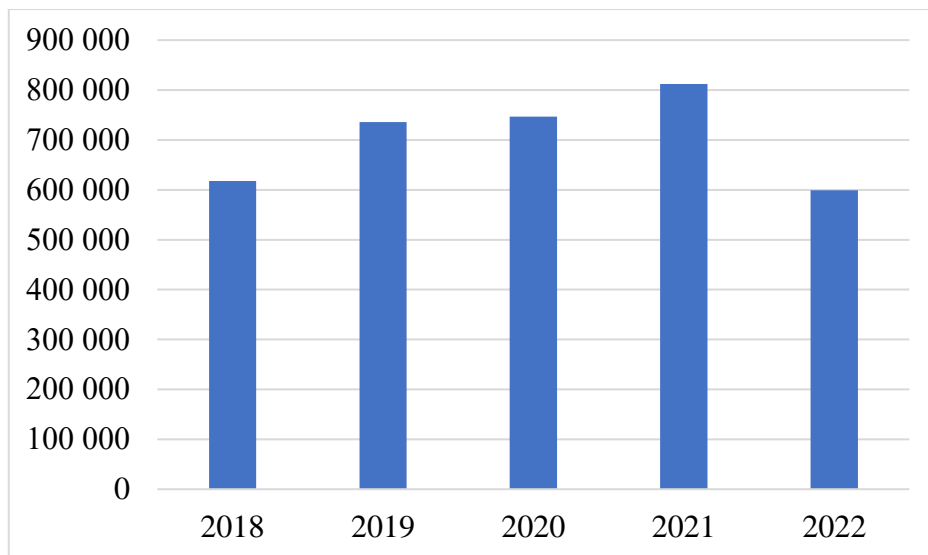
Zdroj: interní materiály

Cestovné náklady zahrnují náklady na cestování v rámci soutěží, tréninkových kempů a dalších sportovních akcí. Tyto náklady jsou důležitou součástí provozu klubu a jsou nezbytné pro účast v soutěžích a tréninkových kempů. Nicméně je nutné pečlivě sledovat tyto náklady a optimalizovat je, aby klub mohl vynakládat finanční prostředky na další důležité aktivity.

Hospodaření atletického klubu AC Pardubice ukazuje, že cestovné náklady tvoří významnou část výdajů klubu. Z tabulky vyplývá, že klub vynakládal na cestovné náklady v roce 2018 částku 185 000 Kč, v roce 2019 částku 130 000 Kč, v roce 2020 částku 138 000 Kč, v roce 2021 částku 121 000 Kč a v roce 2022 částku 133 000 Kč. Vzhledem k tomu, že cestování bylo

v posledních letech ovlivněno pandemií Covid-19, lze očekávat, že náklady na cestování jsou v následujících letech nižší.

3.6.2 Mzdy



Obrázek 14: Mzdy (v Kč)

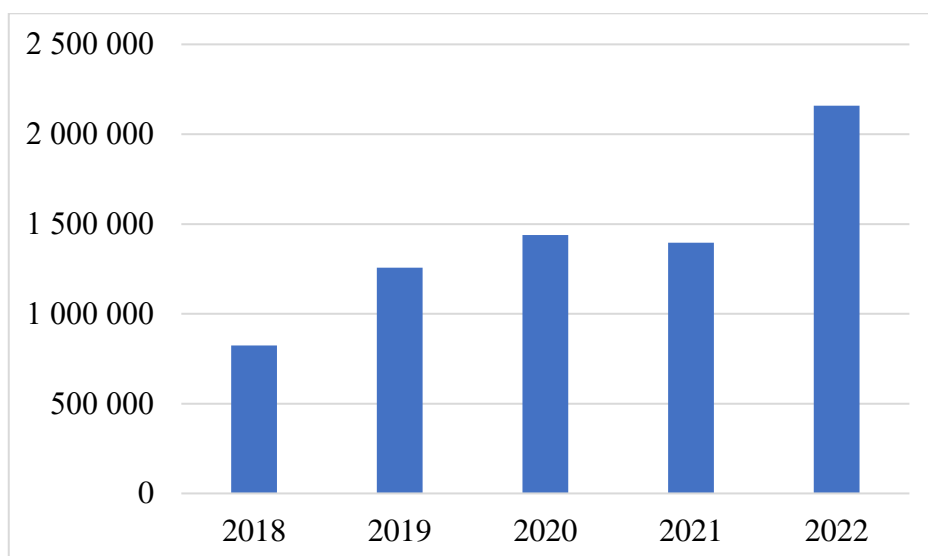
Zdroj: interní materiály

Z poskytnutých údajů o nákladech na mzdy za období 2018-2022 vyplývá, že výdaje na mzdy v AC Pardubice mírně rostly v roce 2019 a 2020, následně pak v roce 2021 došlo k výraznějšímu nárůstu. V roce 2022 došlo k výraznému poklesu nákladů na mzdy v porovnání s předchozím rokem.

Je třeba poznamenat, že mzdy představují pro atletický klub významnou položku nákladů. Vzhledem k tomu, že klub zaměstnává trenéry a další pracovníky, je důležité udržovat mzdy na úrovni, která odpovídá tržním podmínkám. Výrazný nárůst nákladů na mzdy v roce 2021 může být způsoben například růstem počtu zaměstnanců nebo zvýšením mezd stávajících pracovníků.

Celkově lze konstatovat, že náklady na mzdy v AC Pardubice se v posledních letech pohybovaly v rozmezí 618 000 Kč až 812 000 Kč. Zaznamenaný pokles v roce 2022 může být dán například optimalizací zaměstnaneckého stavu nebo snížením mezd.

3.6.3 Ostatní služby



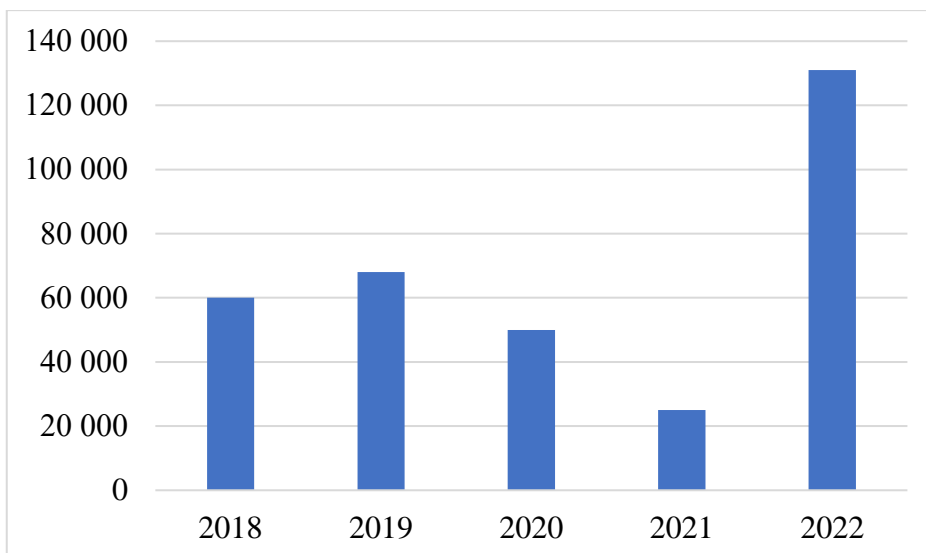
Obrázek 15: Ostatní služby (Kč)

Zdroj: interní materiály

Během období 2018-2022 zaznamenal Atletický klub Pardubice významný nárůst nákladů na ostatní služby, které zahrnovaly pronájem, ubytování, odměny a administrativu kanceláře AC. Celkové náklady na tuto položku se postupně zvyšovaly z 824 000 Kč v roce 2018 na 1 256 000 Kč v roce 2019, 1 438 000 Kč v roce 2020 a 1 396 000 Kč v roce 2021. V roce 2022 došlo k výraznému nárůstu nákladů na ostatní služby, což bylo způsobeno především zvýšením cen energií a tepla v ČR a s tím souvisejícím nárůstem nákladů na pronájem. Celkové výdaje za ostatní služby se také zvýšily a dosáhly částky 2 158 000 Kč.

3.6.4 Ostatní daně a poplatky

V období 2018-2022 atletický klub AC Pardubice utřil nemalé náklady na položku "Ostatní daně a poplatky". Tato položka zahrnuje místní poplatky za užívání veřejného prostoru pro pořádání atletických závodů, poplatky spojené s registrací klubu a jeho členů, daňové povinnosti v souvislosti s platbami za pronájem a daňové a poplatkové povinnosti spojené s provozem a fungováním klubu. Celkové náklady na tuto položku v roce 2018 byly 60 000 Kč, což postupně narůstalo v dalších letech a v roce 2022 dosáhlo výše 131 000 Kč.

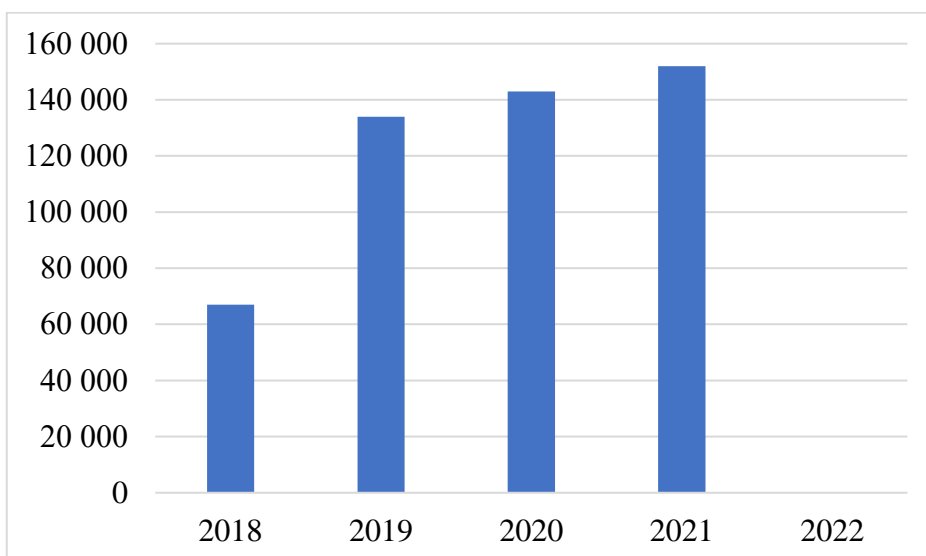


Obrázek 16: Ostatní daně a poplatky (Kč)

Zdroj: interní materiály

V roce 2022 došlo k výraznému zvýšení nákladů na ostatní daně a poplatky, přičemž tento nárůst lze přičíst vysokému růstu cen téměř na všechny produkty a služby v ČR. Jednou z položek, na kterou se tento růst cen nejvíce projevil, byl i pronájem veřejného prostoru pro pořádání sportovních akcí, který je pro atletický klub AC Pardubice nezbytný.

3.6.5 Pojištění



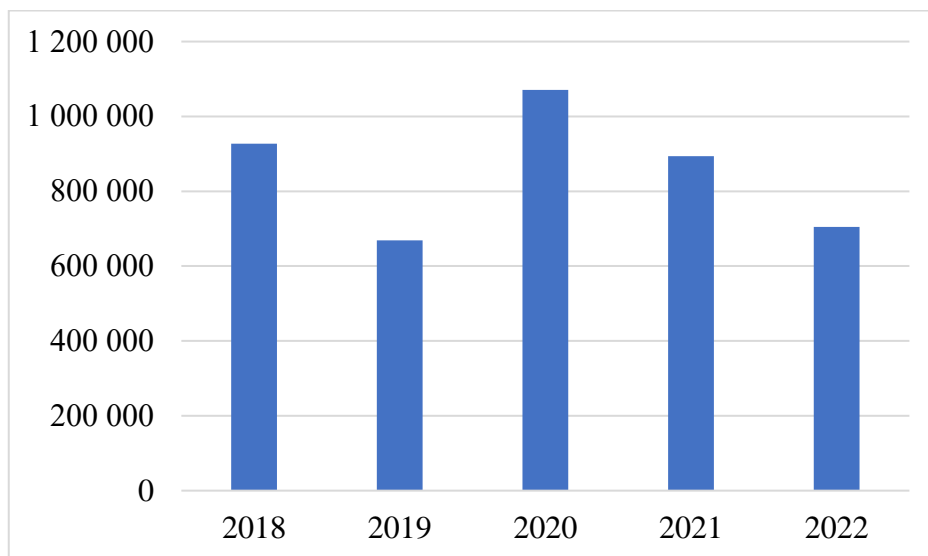
Obrázek 17: Pojištění (v Kč)

Zdroj: interní materiály

V rozpočtu atletického klubu AC Pardubice se položka "Pojištění" vztahuje k výdajům na zdravotní a sociální pojištění pro zaměstnance klubu. V roce 2018 činily tyto náklady 67 000

Kč, což odpovídalo počtu pracovníků klubu v té době. V období 2019 až 2021 došlo k nárůstu této položky na 134 000 Kč, 143 000 Kč a 152 000 Kč, a to v souvislosti s náborem nových pracovníků, kteří byli zařazeni do systému zdravotního a sociálního pojištění. V roce 2022 se však částka pro pojištění neuvádí, takže nelze posoudit, zda došlo ke změně v této oblasti.

3.6.6 Spotřeba sportovního materiálu

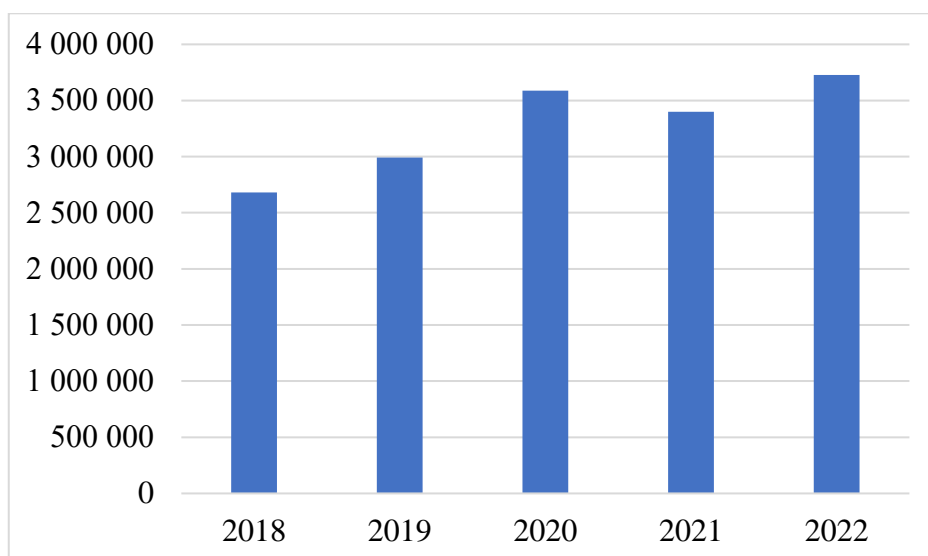


Obrázek 18: Spotřeba sportovního materiálu (v Kč)

Zdroj: interní materiály

Položka "Spotřeba sportovního materiálu" představuje náklady na nákup různých sportovních pomůcek a materiálů, které jsou nezbytné pro provoz a tréninky atletického klubu AC Pardubice. V období 2018-2022 byly náklady na tuto položku různorodé. V roce 2018 dosáhly náklady na sportovní materiál výše 927 000 Kč, což bylo způsobeno nákupem většího množství materiálu na začátku roku. V roce 2019 došlo k výraznému snížení nákladů na tuto položku na úroveň 669 000 Kč, což bylo způsobeno omezeními způsobenými pandemií Covid-19. V důsledku omezení aktivit klubu byla snížena potřeba nákupu nového sportovního materiálu, což vedlo k tomuto výraznému poklesu nákladů. V roce 2020 se náklady na tuto položku opět zvýšily na úroveň 1 071 000 Kč, což mohlo být způsobeno potřebou nákupu nového materiálu a zvýšenou potřebou tréninkových pomůcek. V roce 2021 došlo k mírnému snížení nákladů na tuto položku na úroveň 894 000 Kč. V roce 2022 se náklady na sportovní materiál dále snížily na úroveň 705 000 Kč. Spotřeba sportovního materiálu zahrnuje například oštěpy, koule, překážky, kladiva, skokanské tyče, dresy, čištění a údržbu sportovního zařízení a další potřebné náčiní pro trénink a závody.

3.6.7 Celkový přehled výdajů



Obrázek 19: Celkové výdaje (v Kč)

Zdroj: interní materiály

V období 2018-2022 vynaložil atletický klub AC Pardubice celkem 16 387 000 Kč. Z těchto údajů vyplývá, že náklady na provoz klubu se v posledních letech výrazně zvýšily. Příčinou tohoto zvýšení jsou stoupající ceny energií a tepla, což mělo za následek nárůst nákladů na pronájem prostor klubu.

V roce 2018 byly celkové výdaje klubu 2 681 000 Kč. V roce 2019 se náklady zvýšily na 2 993 000 Kč, což představuje nárůst o 11,6 % oproti předchozímu roku. V roce 2020 bylo zaznamenáno největší zvýšení nákladů v celkové výši 3 587 000 Kč, což představuje nárůst o 19,6 % oproti předchozímu roku. V roce 2021 došlo k mírnému snížení výdajů na 3 400 000 Kč, což představuje pokles o 5,2 % oproti předchozímu roku. V roce 2022 se náklady opět zvýšily na celkovou částku 3 726 000 Kč, což představuje nárůst o 9,5 % oproti předchozímu roku.

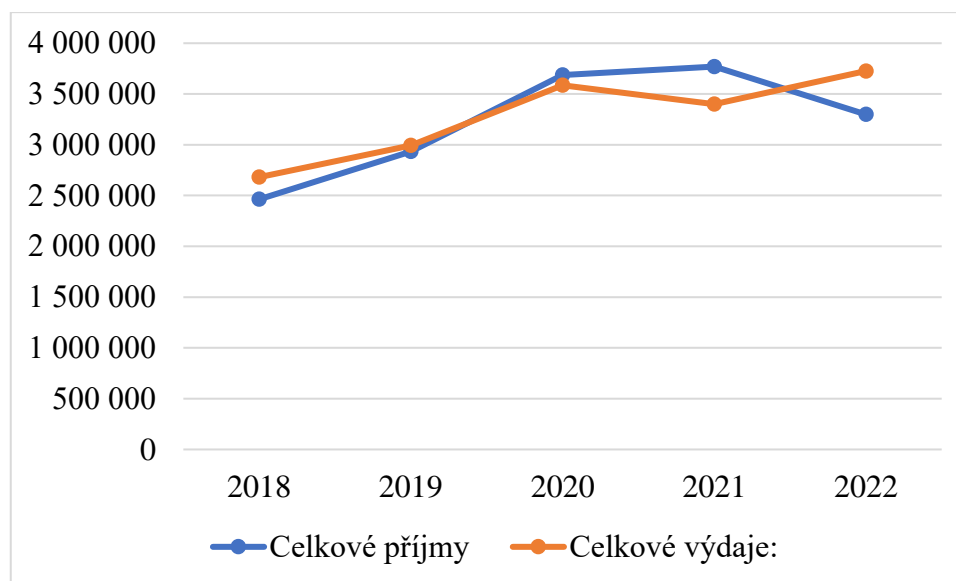
Z uvedených údajů vyplývá, že výdaje klubu rostou každým rokem a že výrazným důvodem pro tento nárůst jsou stoupající náklady na energie a teplo. Je tedy důležité, aby klub hledal způsoby, jak efektivněji využívat energii a snižovat náklady na její spotřebu. Klub by mohl zvažovat například nákup ekologičtějších zdrojů energie nebo investovat do energetické úspornosti a efektivity, což by mohlo pomoci snížit celkové náklady na provoz klubu.

4 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY DOPORUČENÍ

Tato kapitola se zaměřuje na shrnutí výsledků hospodaření Atletického klubu AC Pardubice za období 2018-2022. Je zde provedena analýza příjmů a výdajů a jsou zde i identifikované oblasti, které by klub mohl v rámci hospodaření zlepšit. Na základě provedených analýz byla vypracována doporučení, která by mohla klubu pomoci snížit náklady a zlepšit výkonnost. Tyto návrhy jsou podrobně popsány v této kapitole a jsou zaměřeny na efektivnější využití finančních prostředků klubu.

4.1 Shrnutí výsledků

Hospodaření atletického klubu AC Pardubice v posledních letech bylo ovlivněno vysokými náklady na energii a teplo, což se projevilo ve zvýšení cen pronájmu a celkových výdajů klubu. I přesto se však klub snaží efektivně využívat své zdroje a hledat způsoby, jak snížit náklady na provoz a současně poskytovat svým členům kvalitní tréninkové podmínky. Tato část je zaměřena na hospodářské výsledky klubu v období 2018-2022 a na zhodnocení příjmů a výdajů v průběhu těchto let.



Obrázek 20: Přehled příjmů a výdajů (v Kč)

Zdroj: interní materiály

Po zanalyzování finančních výsledků Atletického klubu AC Pardubice za období 2018-2022, lze konstatovat následující:

Rok 2018:

V roce 2018 měl atletický klub AC Pardubice celkové příjmy ve výši 2 463 000 Kč a celkové výdaje ve výši 2 681 000 Kč. To znamená, že klub vykázal ztrátu ve výši 218 000 Kč. Je třeba poznamenat, že v tomto roce klub vykázal nižší celkové příjmy než v roce 2019 a následujících letech. Zároveň se ale klubu podařilo udržet výši nákladů pod kontrolou, což může být považováno za pozitivum.

Rok 2019:

V roce 2019 měl atletický klub AC Pardubice celkové příjmy ve výši 2 933 000 Kč a celkové výdaje ve výši 2 993 000 Kč. To znamená, že klub vykázal ztrátu ve výši 40 000 Kč. V porovnání s předchozím rokem se klubu podařilo zvýšit příjmy, což je pozitivní trend. Zároveň se mu ale nepodařilo snížit náklady a udržet je na stejné úrovni jako v předchozím roce.

Rok 2020:

V roce 2020 měl atletický klub AC Pardubice celkové příjmy ve výši 3 686 000 Kč a celkové výdaje ve výši 3 587 000 Kč. To znamená, že klub vykázal zisk ve výši 99 000 Kč. V tomto roce se klubu podařilo zvýšit příjmy i udržet náklady na stejné úrovni jako v předchozím roce. Tento výsledek je pozitivní a svědčí o dobré hospodářské situaci klubu.

Rok 2021:

V roce 2021 měl atletický klub AC Pardubice celkové příjmy ve výši 3 770 000 Kč a celkové výdaje ve výši 3 400 000 Kč. To znamená, že klub vykázal zisk ve výši 370 000 Kč. V tomto roce se klubu podařilo zvýšit příjmy a zároveň snížit náklady, což je pozitivní trend.

Rok 2022:

V roce 2022 měl atletický klub AC Pardubice celkové příjmy ve výši 3 300 000 Kč a celkové výdaje ve výši 3 726 000 Kč. To znamená, že klub vykázal ztrátu ve výši 426 000 Kč. Zvýšení výdajů oproti předchozímu roku způsobilo, že klub nedokázal pokrýt všechny náklady a byl nucen čerpat ze svých finančních rezerv. Klub by měl pečlivě zvážit, jak bude nadále financovat svou činnost, aby byl schopen udržet svou hospodářskou stabilitu.

Celkově lze říci, že atletický klub AC Pardubice má výrazný nárůst příjmů během posledních pěti let. Nicméně, i přes průměrný roční nárůst výdajů klubu o 6,5 %, jsou tyto náklady stále vysoké a klub se potýká s problémem finančních ztrát. Atletický klub AC Pardubice jako spolek není ziskovou organizací a může vykazovat ztráty. Nicméně i v případě, že organizace je

spolkem, je stále důležité dbát na to, aby hospodaření bylo udržitelné a aby nedocházelo k nadměrným ztrátám. Pokud by klub nadále vykazoval ztráty, mohl by se dostat do finančních potíží a být nucen omezit své aktivity nebo dokonce ukončit svou činnost. Proto je důležité sledovat hospodaření organizace a přijímat opatření k zajištění finanční stability klubu. Klub by měl vynaložit úsilí k optimalizaci nákladů a snížení výdajů na základě strategie, která by pomohla klubu udržet jeho dlouhodobou finanční stabilitu.

4.2 Doporučení

Na základě informací získaných od vedení Atletického klubu Pardubice lze konstatovat, že pro hospodaření klubu jsou velmi důležité dotace od kraje, města a Českého atletického svazu. Nicméně, aby klub mohl plnit své cíle a rozvíjet se, je nutné hledat další zdroje financování. Jsou navržena následující doporučení, která by mohla přispět ke zlepšení hospodaření klubu, prezentaci před sponzory a zvýšit jeho oblibu mezi veřejností.

1. Hledání nových sponzorů

Prvním krokem směrem ke zlepšení financování atletického klubu AC Pardubice by mělo být sestavení seznamu potenciálních sponzorů, kteří by mohli vyjádřit zájem o podporu klubu. Tento seznam by měl zahrnovat místní podniky, firmy i jednotlivce, kteří by mohli být ochotni poskytnout finanční podporu.

Dále je důležité vytvořit prezentaci klubu a jeho činnosti, která by mohla být představena potenciálním sponzorům. Tato prezentace by měla obsahovat informace o historii klubu, jeho úspěších, aktuálních projektech a cílech. Je nezbytné představit klub jako atraktivního partnera a ukázat potenciálním sponzorům, jak by jejich podpora mohla přinést vzájemný prospěch.

V neposlední řadě by měl být vytvořen plán spolupráce s jednotlivými sponzory a definovat výhody, které by sponzoři získali při podpoře klubu. Tyto výhody mohou zahrnovat výrazné zviditelnění jejich značky na akcích klubu, možnost účasti na trénincích s členy klubu nebo exkluzivní pozvání na významné sportovní akce.

2. Zvýšení publicity a propagace klubu

Jedním z nejúčinnějších prostředků k propagaci atletického klubu AC Pardubice je využití reklamy a televize. Klub by měl vytvořit komplexní reklamní kampaň, která by obsahovala klíčové informace o klubu, jeho činnosti a nabízela zájemcům možnost aktivního zapojení do klubového života.

V rámci reklamní kampaně by bylo vhodné využít také propagační materiály, jako jsou letáky, plakáty nebo krátká propagační videa. Tyto materiály by mohly být distribuovány na místních akcích, v obchodech či prostřednictvím sociálních sítí. Využití televize by mohlo přinést významné výsledky při propagaci větších akcí klubu, jako je například "Den atletiky", který je podrobně popsán v bodě 4.

Reklamní kampaň a využití televize poskytnou klubu možnost dosáhnout širšího publiku a zvýšit povědomí o jeho činnosti. To přiláká nové zájemce a přispěje k rozvoji klubu. Je důležité nezapomínat na cílení reklamy a vytvoření atraktivních, informativních a přesvědčivých materiálů, které osloví potenciální členy a sponzory.

3. Přilákání nových členů

Jedním z nejefektivnějších způsobů, jak přilákat nové členy do atletického klubu AC Pardubice, je využití sociálních sítí a zveřejňování fotografií a videí ze sportovních akcí. Klub by měl aktivně spravovat své vlastní účty na populárních sociálních sítích, jako jsou Facebook, Instagram nebo Twitter, a pravidelně sdílet atraktivní obsah z tréninků, závodů a dalších akcí. Tímto způsobem může klub oslovit potenciální členy, kteří se budou chtít zapojit do klubového života.

Kromě zveřejňování fotografií a videí je také důležité aktivně komunikovat s fanoušky a potenciálními členy. Odpovídání na jejich dotazy a podněty a navazování vztahu s komunitou přispívá k budování silného propojení. Vytvoření unikátního hashtagu, který by umožnil snadno najít všechny příspěvky spojené s atletickým klubem AC Pardubice, by podpořilo šíření informací o klubu mezi veřejností.

Další možností, jak zvýšit viditelnost klubu na sociálních sítích, je spolupráce s influencery. Tito vlivní lidé by mohli propagovat klub mezi svými příznivci a přispět tak k rozšíření povědomí o klubu a zvýšení jeho atraktivity. Spolupráce s influencery může přinést klubu větší dosah a přilákat nové zájemce, kteří se chtějí aktivně zapojit do atletického prostředí AC Pardubice.

4. Pořádání sportovní akce "Den atletiky"

Sportovní akce "Den atletiky" by mohla být skvělou příležitostí pro klub, jak se více propojit s komunitou a přilákat nové členy. Cílem akce by mohlo být nejen představit klub a jeho činnost, ale také nabídnout zábavný program pro rodiče a děti.

Součástí programu by mohly být různé sportovní aktivity, jako například běh, skok do dálky nebo hod diskem. Klub by mohl také připravit stanoviště, kde by se děti mohly naučit základy atletiky a rodiče by mohli získat informace o činnosti klubu a možnostech členství.

V rámci akce by se dalo využít také propagace v televizi a na sociálních sítích, jak je popsáno v bodech 2 a 3. Akce by tak mohla přilákat pozornost a zájem potenciálních sponzorů i nových členů do atletického klubu AC Pardubice.

ZÁVĚR

V rámci této bakalářské práce byla provedena analýza hospodaření atletického klubu AC Pardubice s cílem zjištění jeho aktuální finanční situace a identifikace oblastí, ve kterých lze provést opatření vedoucí ke zlepšení hospodaření klubu. Na základě provedené analýzy byly identifikovány klíčové oblasti, které ovlivňují hospodaření klubu, včetně výše příjmů a výdajů, struktury finančních toků a efektivity využití finančních prostředků.

V rámci teoretické části práce byla podrobně prozkoumána problematika tělesné kultury a sportu. Byl představen vývoj tělesné kultury a sportu v České republice, stejně jako současná situace v oblasti tělesné kultury a sportu. Dále bylo diskutováno vymezení tělesné kultury, včetně role peněz, měn a kryptoměn v ekonomice sportu a vlivu sportu na ekonomický růst a zaměstnanost. Kromě toho bylo analyzováno vymezení prostoru působnosti sportovních organizací.

Další důležitou částí teoretického rámce bylo finanční zajištění sportovních klubů. Bylo vymezeno naplňování cílů sportovních klubů a různé způsoby financování sportu v České republice. Byla také zhodnocena dotační politika sportu a zdroje financování z veřejných prostředků, včetně Koncepce podpory sportu 2016–2025. Dále bylo zkoumáno financování sportu ze soukromých prostředků, jako je sponzoring, členské příspěvky, startovné a reklama.

Analýza hospodaření atletického klubu je nezbytná pro zjištění jeho aktuální finanční situace a pro navržení opatření, která by mohla vést ke zlepšení hospodaření klubu. Na základě provedené analýzy byly identifikovány klíčové oblasti, které mají vliv na hospodaření klubu. Tyto oblasti zahrnují výše příjmů a výdajů, strukturu příjmů a výdajů, efektivitu využití finančních prostředků a další faktory.

Z analýzy vyplývá, že atletický klub AC Pardubice by mohl vylepšit své hospodaření v několika klíčových oblastech. Například by organizace mohla zvýšit své příjmy a využít finanční prostředky efektivněji, je možné navýšit investice do marketingu a propagace s cílem přilákat nové členy a získat více sponzorů. To by mohlo vést ke zvýšení příjmů z členských příspěvků a celkově posílit finanční stabilitu organizace.

Celospolečenský význam sportu je velký, nejen kvůli jeho zdravotnímu a sociálnímu přínosu, ale také kvůli jeho ekonomickému dopadu. Sportovní akce a organizace přinášejí mnoho příležitostí pro rozvoj turismu a podnikání, a také pomáhají zlepšovat image daného regionu.

Proto je důležité, aby sportovní organizace měly stabilní finanční zázemí a byly schopny plnit své cíle a poslání.

V závěru je důležité konstatovat, že provedená analýza hospodaření AC Pardubice poskytuje důležité informace pro správné řízení klubu a přispívá k celkovému pochopení významu sportovních organizací a sportu pro společnost. Výsledky analýzy by měly být použity k implementaci opatření, která pomohou klubu zlepšit své hospodaření a posílit jeho pozici na trhu.

ZDROJE

- 1 ALMEN, Peter von, Michael A. LEEDS a Victor MATHESON. *The Economics of Sports*. 6. Moscow: Delo, 2021. ISBN 978-5-85006-263-7.
- 2 Analýza financování sportu v České republice. *Msmť.cz* [online]. Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a Českého olympijského výboru, 2009 [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://www.msmť.cz/sport/analyza-financovani-sportu-v-ceske-republice>
- 3 BARCHUKOV, Igor. *Physical Culture*. 7. Moscow: Academy, 2013. ISBN 978-5-4468-0198-5.
- 4 BÁRTLOVÁ, Helena, Pavel ČERVINKA, Miloslav JENŠÍK, Michail ODARČENKO, Zdeněk PAVLIS, Pavel PROCHÁZKA a Vladimír ZEMÁNEK. *100 let českého sportu 1918-2018*. Vydání druhé. Velké Přílepy: Olympia, 2019. ISBN 978-80-7376-546-0.
- 5 CÍCHA, Jaroslav a Petr JELÍNEK. *Atletika: cesta na vrchol*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0392-8.
- 6 ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu 21. století*. Jesenice: Ekopress, 2020. ISBN 978-80-87865-62-0.
- 7 ČERNOHORSKÝ, Jan a Petr TEPLÝ. *Základy financí*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3669-3.
- 8 ČERNOHORSKÝ, Jan. *Finance: od teorie k realitě*. Praha: Grada Publishing, 2020. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-2215-8.
- 9 DYATLOV, Vladimir. *History of physical culture and sports*. Novopolotsk: PGU, 2005. ISBN 985-418-361-0.
- 10 FARKAČOVÁ, Lenka. *Neučebnice ekonomie: pro každého na každý den*. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3193-8.
- 11 GALKIN, Vadim. *Economics and Management of physical culture*. Rostov-on-Don: Phoenix, 2006. ISBN 5-222-07908-2.
- 12 GOLOSHCHAPOV, B. *History of physical culture and sports*. Moscow: Academia, 2004. ISBN 5-7695-1754-9.
- 13 GREXA, Ján a Milena STRACHOVÁ. *Dějiny sportu: přehled světových a českých dějin tělesné výchovy a sportu*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5458-5.
- 14 GRIGOREVICH, V. *General history of physical culture and sports*. Moscow: Soviet Sport, 2008. ISBN 978-5-9718-0254-9.

- 15 HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTOŘÍK. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 8086929043.
- 16 HODAŇ, Bohuslav a Vladimír HOBZA. *Financování tělesné kultury jako složky občanské společnosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010. ISBN 978-80-244-2658-7.
- 17 CHEPURINA, M. a E. KISELYOVA. *Course of economic theory*. 1. Kirov: ASA, 1995. ISBN 5-7075-0008-2.
- 18 JÍLEK, Josef. *Finance v globální ekonomice*. Praha: Grada, 2013. Finanční trhy a instituce. ISBN 978-80-247-3893-2.
- 19 Koncepce podpory sportu 2016-2025. *Msmť.cz* [online]. Praha, 2016 [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://www.msmť.cz/sport-1/koncepce-podpory-sportu-2016-2025>
- 20 KÖSSL, Jiří, Jan ŠTUMBAUER a Marek WAIC. *Kapitoly z dějin tělesné kultury*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2018. ISBN 978-80-246-3420-3.
- 21 KUN, Laszlo. *General history of physical culture and sports*. 1. Moscow: Rainbow, 1982. ISBN 999-00-1447223-0.
- 22 KUNZ, Vilém. *Sportovní marketing: CSR a sponzoring*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0560-1.
- 23 NEUMAN, Jan. *Turistika a sporty v přírodě: [přehled základních znalostí a dovedností pro výchovu v přírodě]*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-391-9.
- 24 NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ. *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. ISBN 978-80-210-8346-2.
- 25 NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.
- 26 PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejný sektor – řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 9788073579364.
- 27 REKTOŘÍK, Jaroslav, Petr PIROŽEK a Jana NOVÁ. *Projektový management ve sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2015. ISBN 9788021079953.
- 28 REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 9788086929545.
- 29 SLEPIČKOVÁ, Irena. *Sport a volný čas*. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 8024600447.

- 30 *Statistika sportu: základní ukazatele*. Praha: Český statistický úřad, 2021. Lidé a společnost. ISBN 978-80-250-3092-9.
- 31 STROUKAL, Dominik a Jan SKALICKÝ. *Bitcoin a jiné kryptopeníze budoucnosti: historie, ekonomie a technologie kryptoměn, stručná příručka pro úplné začátečníky*. Třetí rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. Finance pro každého. ISBN 978-80-271-1043-8.
- 32 TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie*. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 9788086946795.
- 33 TRESKIN, A. a N. MELNIKOVA. *History of physical culture and sports*. Textbook. Moscow: Soviet Sport, 2013. ISBN 978-5-9718-0613-4.
- 34 VLČEK, Josef. *Ekonomie a ekonomika*. 5., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-190-3.
- 35 WAIC, Marek. *Byli jsme a budem: From the past we'll stand forever: 150 let Sokola*. Praha: Agentura Lemán, 2012. ISBN 978-80-260-1625-0.
- 36 ŽURMAN, Alexandr. *Sport v Pardubickém kraji*. Praha: Olympia, 2006. ISBN 8070338482.