

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2024

Vojtěch Sychra

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza financování vybrané sportovní organizace  
Bakalářská práce

2024

Vojtěch Sychra

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Vojtěch Sychra  
Osobní číslo: E21474  
Studijní program: B0488A050001 Hospodářská politika a veřejná správa  
Specializace: Ekonomika regionálního sportu  
Téma práce: Analýza financování vybrané sportovní organizace  
Zadávající katedra: Ústav ekonomických věd

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je analyzovat financování vybrané neziskové sportovní organizace. Student se zaměří zejména na jednotlivé druhy příjmů a výdajů a zohlední jejich časový vývoj. Na základě provedené analýzy student navrhne doporučení na zlepšení financování vybrané sportovní organizace.

Osnova:

- Vymezení nestátní neziskové organizace.
- Financování nestátní neziskové organizace v oblasti sportu.
- Analýza hospodaření vybrané neziskové sportovní organizace.
- Závěry a návrhy doporučení na zlepšení.

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

Seznam doporučené literatury:

BOUKAL, Petr a kol. Fundraising pro neziskové organizace. Praha: Grada, 2013. ISBN 97880-247-4487-2.  
NOVOTNÝ, Jiří. Sport v ekonomice. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.  
PELUKÁNOVÁ, Anna. Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-2117-5.  
ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. Úspěšná nezisková organizace. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0249-5.  
VÍT, Petr. Praktický právní průvodce pro neziskové organizace. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9769-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Ondřej Kuba, Ph.D.**  
Ústav ekonomických věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2023**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2024**

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

L.S.

**doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D.** v.r.  
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem Analýza financování vybrané sportovní organizace 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 § 47b 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 30.04.2024

Vojtěch Sychra v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Zde bych chtěl moc poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Ondřejovi Kubovi, Ph.D. za jeho pomoc s přípravou a vypracováním mé bakalářské práce. Jeho odborné rady mi od začátku tvorby opravdu pomohly. Dále bych nerad zapomněl na mnou zvolenou organizaci, tedy klub FK Pardubice, tímto bych chtěl poděkovat za všechny materiály a spolupráci při tvorbě této práce.

## **ANOTACE**

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu financování vybrané sportovní organizace. V první části práce je popsán neziskový sektor a neziskové organizace. Dále je věnována pozornost principům financování neziskových organizací a zdrojům, z kterých je organizace financována. Ve druhé části, která je praktická, se práce zaměřuje na konkrétní sportovní organizaci, FK Pardubice z.s. Závěrem je provedena analýza financování této organizace v období 2018–2022 a následně jsou formulovány závěry a doporučení pro zlepšení hospodaření.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Nezisková organizace, neziskový sektor, spolek, analýza financování, analýza hospodaření

## **TITLE**

Analysis of sports organisation funding

## **ANNOTATION**

This bachelor thesis focuses on the analysis of the financing of a selected sports organization. The first part of the thesis describes the non-profit sector and non-profit organizations. Next, attention is paid to the principles of financing non-profit organizations and the sources from which the organization is financed. In the second part, which is practical, the thesis focuses on a specific sports organization, FK Pardubice z.s. Finally, an analysis of the financing of this organisation in the period 2018-2022 is carried out and then conclusions and recommendations for improving the management are formulated.

## **KEYWORDS**

Non-profit organization, non-profit sector, association, analysis of financing, analysis of economic

# OBSAH

1	VYMEZENÍ NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	12
1.1	Role neziskového sektoru v národním hospodářství .....	12
1.1.1	Dělení národního hospodářství .....	12
1.2	Funkce nestátní neziskové organizace .....	15
1.3	Charakteristika nestátních neziskových organizací .....	15
1.4	Hlavní problémy v neziskovém sektoru .....	16
1.5	Přehled právních forem NNO .....	17
2	FINANCOVÁNÍ NNO V OBLASTI SPORTU.....	19
2.1	Obecné principy financování NNO .....	19
2.2	Finanční zdroje nestátních neziskových organizací.....	23
3	SPOLEK FK PARDUBICE Z.S.....	28
3.1	Historie klubu FK Pardubice a sportovní úspěchy .....	28
3.2	Organizační struktura spolku .....	29
3.3	Cíle a činnosti spolku.....	30
3.4	Zásady hospodaření .....	31
4	ANALÝZA HOSPODAŘENÍ FK PARDUBICE Z.S. ....	32
4.1	Analýza rozvahy .....	32
4.1.1	Aktiva.....	32
4.1.2	Pasiva .....	33
4.2	Analýza výkazu zisků a ztrát .....	34
4.2.1	Analýza nákladů .....	34
4.2.2	Analýza výnosů.....	38
5	ZHODNOCENÍ ANALÝZY A NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ HOSPODAŘENÍ .....	44
	ZÁVĚR .....	46



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Struktura národního hospodářství dle Pelikánové.....	13
Obrázek 2: Rozdělení národního hospodářství dle Pestoffa.....	14
Obrázek 3: Logo FK Pardubice .....	28
Obrázek 4: Organizační struktura věkových kategorií organizace .....	29

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Výsledek hospodaření v letech 2018-2022 (tis. Kč) .....	33
Graf 2: Celkové náklady v období 2018-2022 (tis. Kč) .....	34
Graf 3: Podíly jednotlivých nákladů na celkové náklady v období 2018-2022.....	35
Graf 4: Podíly zastoupení v položce spotřebované nákupy a nakupované služby .....	36
Graf 5: Vývoj osobních nákladů v letech 2018-2022 (tis. Kč).....	37
Graf 6: Vývoj celkových výnosů v období 2018-2022 (tis. Kč) .....	38
Graf 7: Podíly jednotlivých výnosů na celkových výnosech v období 2018-2022 .....	39
Graf 8: Vývoj provozních dotací v letech 2018-2022 (tis. Kč) .....	39
Graf 9: Přehled % zastoupení poskytovatelů dotací v jednotlivých letech.....	40
Graf 10: Vývoj členských příspěvků v letech 2018-2022 (tis. Kč) .....	42

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Formy fundraisingu .....	22
Tabulka 2: Vývoj členské základny v letech 2018-2022 .....	30
Tabulka 5: Vývoj zaměstnanců organizace v letech 2018-2022 .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
Tabulka 7: Vývoj podílů provozních dotací v letech 2018-2022 .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
Tabulka 8: Vývoj podílů členských příspěvků na celkových výnosech v letech 2018-2022 .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
Tabulka 9: Vývoj podílů tržeb za vlastní výkony a zboží na celkových výnosech v letech 2018-2022 .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

NNO – nestátní nezisková organizace

EU – Evropská unie

NUTS II – Nomenklatura územních statistických jednotek

FAČR – Fotbalová asociace České republiky

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky

FK – fotbalový klub

NSA – Národní sportovní agentura

ČFL – Česká fotbalová liga

z.s. – zapsaný spolek

a.s. – akciová společnost

ZŠ – základní škola

## ÚVOD

Nestátní neziskové organizace (NNO) představují rozrůstající se oblast v nestátním neziskovém sektoru v národním hospodářství a jsou důležitou součástí společnosti, jelikož poskytují služby v oblastech, které nedostatečně řeší veřejný sektor, jako například v oblasti sociálních potřeb či vzdělávání. Činnosti těchto organizací mají pozitivní dopady na společnost, avšak důležitou a mnohdy diskutovanou problematikou je finanční zabezpečení těchto organizací.

Zajištění efektivního financování NNO přispívá nejen k důvěryhodnosti veřejností, ale také k plnění poslání a hlavních cílů dané organizace. Otázka financování je dále důležitá z důvodu, že mnoho z těchto organizací je financováno z veřejných zdrojů, což by mělo zajistit efektivnější poskytování služeb těchto organizací. Jinak tomu není ani u sportovních neziskových organizací.

Cílem této práce je analýza financování vybrané nestátní neziskové sportovní organizace a tou je zapsaný spolek FK Pardubice z.s., který se konkrétně zaměřuje na oddělení mládeže a žen. Cílem je hlubší zkoumání finanční situace této organizace a porovnání odchylek mezi jednotlivými roky. Závěrem navrhnout doporučení a strategie, které by měly zajistit vylepšení finanční situace do budoucna.

Struktura bakalářské práce se skládá ze čtyř hlavních kapitol. První dvě kapitoly obsahují teoretickou část. První kapitola se zaměřuje na vymezení nestátní neziskové organizace v národním hospodářství, na kterou navazuje celkové dělení národního hospodářství, závěrem této kapitoly jsou potom vymezeny právní formy NNO. Druhá kapitola popisuje financování nestátních neziskových organizací, kde v první části jsou uvedeny obecné principy pro financování. Na tuto část navazují možné finanční zdroje nestátních neziskových organizací a jejich příklady.

Praktická část představuje druhou část bakalářské práce a věnuje se analýze hospodaření vybrané organizace, kde v třetí kapitole je nejprve organizace představena, její historie, organizační struktura a následně je provedena analýza hospodaření v letech 2018–2022. Ve čtvrté kapitole je analýza zhodnocena a následně jsou doporučena návrhy pro zlepšení finanční situace organizace.

# 1 VYMEZENÍ NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Nestátní neziskové organizace (NNO) jsou součástí moderní společnosti a hrají podle Boukala (2013) důležitou roli v mnoha oblastech, jelikož svou aktivitou doplňují a pomáhají aktivitám státu a soukromého sektoru. Důležitost NNO potvrzují také Hejduková et al. (2018) kteří uvádí, že existence a aktivita neziskových organizací je mimo jiné také výrazným ukazatelem toho, jak je společnost rozvinuta.

Otázkou však zůstává, co to vlastně NNO jsou a jaký účel a činnosti mají ve společnosti plnit. Neziskové organizace mají významné postavení ve společnosti tím, že podle Pelikánové (2018) často vznikají v oblastech, které nejsou ziskové a soukromé ziskové organizace (podnikatelské subjekty) nemají o tuto část hospodářství zájem. Už z názvu je zřejmé, že ziskovost není primární účel těchto organizací. Skupina neziskových organizací zpravidla poskytuje sociální služby, které jsou prospěšné pro zvýšení kvality života ve společnosti, jako jsou oblasti zdravotnictví, školství, kultury či ochrana životního prostředí nebo právě v oblasti tělovýchovné a sportovní aktivity. (Hejduková et al., 2018)

## 1.1 Role neziskového sektoru v národním hospodářství

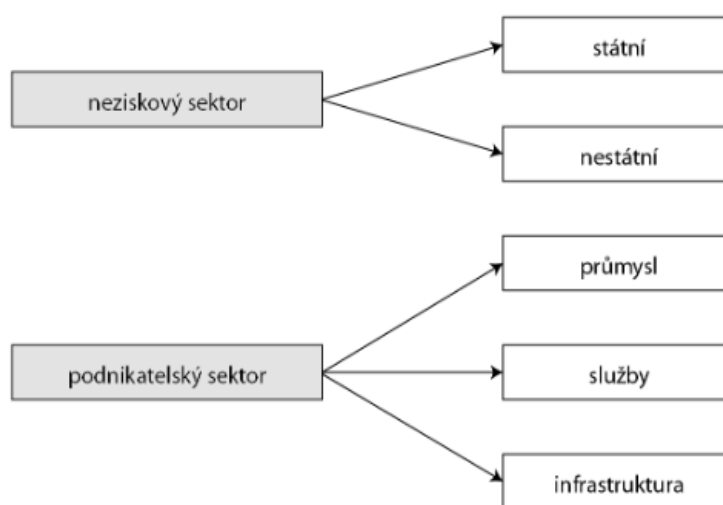
Mezi základní definiční znaky nestátních neziskových organizací lze uvést několik základních charakteristik. Organizace jsou **nestátní** čili dle Boukala (2013) nejsou založeny a řízeny státem nebo vládou. Podle Stejskala et al., (2012) tvoří nestátní neziskové organizace v České republice většinu neziskových organizací. Dalším definičním znakem jsou **neziskové**, což znamená, že tyto organizace nevznikají za účelem dosahování zisku (Hyánek, 2011), ale primárně pro poskytování služeb viz výše. Na základě uvedených definicí lze konstatovat, že NNO jsou souhrnem organizací, které vznikají projevem určité společnosti a jejichž hlavním cílem je pomáhat druhým.

### 1.1.1 Dělení národního hospodářství

Pro lepší pochopení role NNO ve společnosti bude následně uvedeno dělení národního hospodářství. Národní hospodářství obsahuje všechny ekonomické činnosti na území určitého státu, zde samozřejmě na území České republiky. Cílem národního hospodářství je, aby společnost v dané ekonomice žila spokojený život (Pelikánová, 2018)

Národní hospodářství jako celek lze dělit podle několika kritérií, těmi nejvýznamnějšími jsou podle Rektoříka (2010) kritéria dle financování, odvětví, sektoru působení či forma vlastnictví.

Například dělení národního hospodářství podle **kritéria financování**, pomocí kterého Pelikánová (2018) rozdělila národní hospodářství na dva hlavní sektory. Prvním sektorem je neziskový sektor, který dále rozdělila na státní a nestátní sektor. Státní sektor je vlastněn a kontrolován státem, na druhé straně nestátní sektor, který lze jinak nazvat jako soukromý neziskový sektor, tedy nezávislý na vládě. Druhým rozlišujícím sektorem je podnikatelský sektor, který se dále člení do oblastí průmyslu, služeb a infrastruktury, což je znázorněno na obrázku 1.



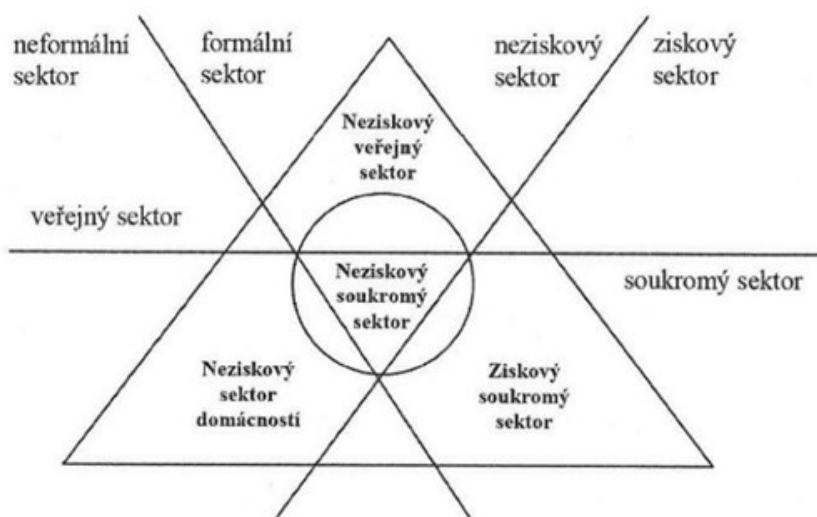
Obrázek 1: Struktura národního hospodářství dle Pelikánové

Zdroj: Pelikánová (2018)

Další možné dělení národního hospodářství navrhl švédský ekonom Victor A. Pestoff, který dle Rektořika (2010) rozdělil národní hospodářství na čtyři sektory pomocí schématu tzv. Pestoffův trojúhelník, tímto rozčleněním se odlišoval od klasického dvousektorového členění na soukromý a veřejný sektor. Dělení, podle kterého vymezil sektory je založeno na těchto hlavních kritériích:

- způsob financování: ziskový a neziskový sektor,
- forma vlastnictví: veřejný a soukromý sektor,
- míra formalizace: formální či neformální sektor.

Na těchto kritériích je založen následující obrázek č. 2, na kterém je zobrazeno rozdělení národního hospodářství dle Pestoffa, který ve svém trojúhelníku vymezil čtyři sektory národního hospodářství, které jsou popsány níže.



Obrázek 2: Rozdělení národního hospodářství dle Pestoffa

Zdroj: Stejskal et al., (2012)

**Veřejný neziskový sektor** je dle Boukala (2013) vlastněn a kontrolován státem a jeho hlavním cílem je poskytování veřejně prospěšných služeb, jako je například zdravotnictví, vzdělávání či sociální péči. Sektor je financován z veřejných rozpočtů a lze sem zařadit pouze formální organizace. Příklady organizací z daného sektoru mohou být nemocnice, školy či domovy pro seniory.

Protipólem k tomuto sektoru je **soukromý neziskový sektor**, který je ve vlastnictví a pod správou soukromníků, tedy občanů. Pořád ale platí, že organizace z daného sektoru má za úkol poskytnout přímý užitek, nikoliv primárně dosahovat zisků. Způsobem financování jsou zde vlastní prostředky soukromých subjektů, tedy z financí soukromých a právnických osob. (Rektořík, 2010)

Třetím sektorem je **neziskový sektor domácností**, který podle hlavních kritérií Pestoffa lze charakterizovat jako neziskový, soukromý a neformální sektor. Do tohoto sektoru lze zařadit skupiny jednotlivců a rodin, které zastupují soukromou formu vlastnictví.

Posledním znázorněným čtvrtým sektorem je **soukromý ziskový sektor**, kam spadají všechny podniky a organizace, které jsou založeny primárně za dosažením zisku. Sektor je vlastněn a kontrolován soukromými subjekty, financován z vlastních zdrojů a jedná se o formální formy organizací, zde jsou příkladem firmy či živnosti. (Boukal, 2013)

## 1.2 Funkce nestátní neziskové organizace

Jak již bylo zmíněno, tak neziskový sektor zahrnuje instituce a organizace, které se zaměřují na jiné cíle než je zisk. Tento sektor by měl primárně poskytovat důležité služby pro společnost (Pelikánová, 2018). Ovšem podle autorek Hejduková et al., (2018) plní nestátní neziskový sektor hlavně tyto 3 funkce:

- ekonomickou funkci,
- sociální funkci a
- politickou funkci.

**Ekonomická funkce** plní v neziskovém sektoru dle Stejskala et al., (2012) takovou roli, že organizace z tohoto sektoru může mimo jiné působit jako producent výrobků či služeb a zároveň může být spotřebitelem těchto statků.

**Funkci sociální** lze rozdělit ještě na další dvě funkce, které jsou její součástí. První z nich je funkce servisní, která zajišťuje poskytování konkrétních statků a služeb, druhou funkcí je funkce participační, což znamená snahu být součástí společnosti a svou činností se jí snažit ovlivňovat (Pelikánová, 2018).

**Politická funkce** zahrnuje funkci ochránářskou a funkci kontrolní. Dle Hejdukové et al., (2018) ochránářská funkce chrání obyvatele před porušováním jejich lidských práv a základních svobod, na druhé straně funkce kontrolní dává možnost občanům se účastnit v politice a ovlivňovat veřejné mínění.

K uvedeným třem funkcím NNO doplňuje Pelikánová (2018) další funkci, kterou vykonává neziskový sektor a vychází z hlavních činností NNO, a to konkrétně například funkci informační. **Funkce informační** poskytuje informace o činnostech a projektech neziskových organizací, což si lze představit jako komunikaci s veřejností formou webových stránek či tiskových zpráv.

## 1.3 Charakteristika nestátních neziskových organizací

Dále ne nutně věnovat také pozornost základním charakteristikám NNO. Podle Hyánka (2011) lze rozlišit pět základních charakteristik, podle nichž jsou nestátní neziskové organizace vymezeny:

- Organizovanost – znamená určitou institucionální strukturu organizace.

- Soukromost – organizace musí být oddělena od vlády a zároveň by se neměla zabývat činnostmi v kompetenci státu.
- Neziskovost – veškerý vytvořený zisk by měl být vložen zpět do činnosti stanovené organizací.
- Samosprávnost – organizace jsou řízeny pouze vlastními hodnotami, pomocí nichž provádí vlastní kontrolu činností, nejsou kontrolovány státem.
- Dobrovolnost – využívání dobrovolnictví ve své činnosti, projevuje se formou neplacené práce pro organizace či formou darů. Znak dobrovolnosti si lze dále představit například jako rozvoz potravin nebo návštěva nemocných v sociálních službách.

#### **1.4 Hlavní problémy v neziskovém sektoru**

Neziskový sektor čelí i přes jeho dlouhou historii dlouhodobým problémům, které souvisí hlavně s nedostatkem financí a neefektivním fungováním, které jsou způsobeny složitou legislativou a nedostatkem kvalifikovaných ekonomických pracovníků (Boukal, 2012).

Podle Pelikánové (2018) lze dále mezi hlavní problémy v neziskovém sektoru zařadit:

- neotevřenost neziskového sektoru;
- složitá daňová legislativa;
- princip samofinancování;
- složitá pravidla pro vznik NO;
- nedostatek finančních zdrojů pro NO;
- nedostatek inovací sektoru;
- slabá podpora dobrovolníků;
- chybí odborníci v sektoru.

K těmto problémům doplňuje, že mohou mít zásadní dopad na schopnost neziskových organizací plnit své hlavní poslání a cíle. Řešením těchto problémů může být například finanční plánování a diverzifikace zdrojů, zvýšení transparentnosti či vzájemná spolupráce mezi organizacemi.



## 1.5 Přehled právních forem NNO

Nestátní neziskové organizace mohou nabývat různých forem a jak zmiňují například Šedivý a Medlíková (2017), tak volba právní formy může být velice důležitá, jelikož určuje základní charakteristiky dané organizace. Například určuje, jak může být organizace založena, jak může fungovat nebo jaké budou její cíle a činnosti. K těmto základním charakteristikám dodává Vít (2015), že právní forma má mimo jiné vliv i na daňové a právní povinnosti organizace.

V oblasti nestátních neziskových organizací má vláda České republiky hlavní poradní a koordinační orgán tzv. **Rada vlády pro nestátní neziskové organizace**, která v roce 2021 vymezila právní formy neziskových organizací následovně (Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, 2024):

- spolky zahrnující pobočné spolky,
- nadace a nadační fondy,
- ústavy,
- církevní právnické osoby v evidenci,
- obecně prospěšné společnosti a
- školské právnické osoby.

**Spolek** je možné definovat dle Pelikánové (2018) jako dobrovolné sdružení osob, které mají společný zájem nebo cíl. Založení spolku je dle Šedivého, Medlíkové (2017) umožněno buď za účelem soukromým, tedy účel věnovat se společným zájmům nebo vznik za účelem veřejným, kde se jedná hlavně o poskytování služeb směrem k veřejnosti. Popřípadě je umožněno oba účely kombinovat.

Spolek je právnická osoba, která je upravena v občanském zákoníku podle zákona č. 89/2012 Sb. Vznik spolku je dle Víta (2015) určen dnem zápisu do veřejného rejstříku a název všech spolků musí zahrnovat slovo „spolek“, „zapsaný spolek“ nebo pouze zkratku „z.s.“. Členy spolku mohou být fyzické i právnické osoby a o jejich přijetí rozhoduje většinou nejvyšší orgán spolku, čímž je členská schůze. Jak uvedly Hejdková et al., (2018), tak členská schůze může mít širokou působnost, určuje například hlavní zaměření spolku či schvaluje výsledek hospodaření. Dále uvádí, že druhým nejvyšším orgánem, který je zákonem stanovený je Statutární orgán, který reprezentuje předseda či výbor.

Další vymezenou právní formou nestátních neziskových organizací je **nadace**, která je založena buď nadační listinou nebo pořizemím pro případ smrti. Nadační listina je vždy napsána formou notářského zápisu a dle Víta (2015) musí obsahovat následující:

- název a sídlo nadace;
- zakladatelé;
- vymezení účelu, pro který nadace vznikla;
- výše vkladu zakladatelů – minimálně 500 000 Kč;
- výše nadačního kapitálu;
- počet členů a orgány nadace.

Nadace je zakládána s veřejně prospěšným účelem a stejně jako všechny NNO může vykonávat podnikatelskou činnost pouze jako vedlejší činnost a zisk musí využít na rozvoj svého hlavního účelu, který si nadace vymezila při vzniku (Pelikánová 2018).

**Ústav** představuje další formu právnické osoby, která se zaměřuje na provozování činnosti a na podporu veřejně prospěšných účelů. Na rozdíl od nadace může ústav podnikat i v rámci své hlavní činnosti, ale pouze, pokud to je v souladu s jeho účelem, za kterým byl ústav založen. Zisk z podnikání může ústav využít pouze k podpoře činnosti ústavu a k úhradě nákladů na jeho správu. Ústav lze založit zakládací listinou nebo pořizemím pro případ smrti stejně jako u nadace. Také zde platí povinnost provést zápis do veřejného rejstříku. Ústav může být zrušen soudem, pokud po dlouhou dobu neplní svůj účel. (Hejduková et al., 2018)

**Obecně prospěšné společnosti** se dle Pelikánové (2018) zaměřují na poskytování určitých služeb, které jsou obecně prospěšné pro společnost například v oblasti kultury, sportu či ochrany životního prostředí. Nově se dle Víta (2015) již tato právní forma zakládat nemůže, a to od roku 2014, naopak již založené obecně prospěšné společnosti se mohou změnit na jiné právní formy, a to konkrétně na ústav, nadaci nebo nadační fond.

## 2 FINANCOVÁNÍ NNO V OBLASTI SPORTU

Stejně tak jako každá organizace potřebuje finanční prostředky k realizaci svých cílů a vykonávání své hlavní činnosti, tak tomu není jinak ani u nestátních neziskových organizací (Boukal, 2013). Většinu svých finančních prostředků NNO využívají k naplnění svých poslání a dosažení stanovených cílů, proto je dle Hejdukové et al., (2018) důležité pro neziskové organizace zajistit všechny potřebné zdroje pro jejich činnost. Těmito zdroji nejsou pouze finanční prostředky, ale dle Medlíkové a Šedivého (2017) také například zázemí organizace, technická vybavenost či lidské zdroje, což si lze představit jako zaměstnance organizace či dobrovolníky vykonávající činnost pro organizaci.

### 2.1 Obecné principy financování NNO

Neziskové organizace se v principu financování odlišují od ziskových organizací, jelikož tento princip financování v sobě zahrnuje nejen ekonomické aspekty, ale také sociální, společenské a marketingové prvky (Pelikánová, 2018). Na základě těchto aspektů jsou níže představeny obecné principy financování nestátních neziskových organizací, které podle Stejskala et al., (2012) lze dělit následovně:

- princip vícezdrojovosti,
- princip samofinancování,
- princip fundraising,
- princip neziskovosti,
- princip daňových úlev.

**Princip vícezdrojovosti** je podle Hejdukové et al. (2018) jeden z nejdůležitějších principů financování neziskových organizací, jelikož by NNO měly věnovat významné úsilí tomu, aby získaly finanční prostředky pro jejich činnost z více zdrojů. K tomu uvádí, že pomocí naplnění tohoto principu by organizace neměly být závislé na jednom konkrétním zdroji a měly by být schopny se lépe vyrovnat s případnými problémy při selhání tohoto zdroje. Což právě podle Medlíkové a Šedivého (2017) bývá jeden z hlavních problémů v praxi, kdy nezisková organizace sice je financována z více zdrojů, ale dominance jednoho zdroje způsobuje finanční závislost na dominantním zdroji.

Dále k principu vícezdrojovosti Pelikánová (2018) uvádí, že při financování neziskových organizací v praxi dochází k různým kombinacím financování a pomocí následujících charakteristik rozdělila zdroje financování:

- podle charakteru zdroje:
  - finanční zdroje – peníze
  - nefinanční zdroje – informace, dobrovolnictví, know-how
- podle geografického původu:
  - domácí – lokální zdroje
  - zahraniční – zejména v rozvojových zemích
- podle prostředků organizace:
  - interní zdroje – vlastní
  - externí zdroje – veřejné, cizí
- podle způsobu nabytí:
  - přímé zdroje – dary
  - nepřímé zdroje – daňové úlevy
- podle typu vlastnictví:
  - veřejné zdroje – státní sféra, samospráva, mezinárodní organizace
  - soukromé zdroje – podnikatelé, nadace, individuální dárci

Druhým principem je **samofinancování**, které představuje, že neziskové organizace by měly mít schopnost sehnat dostatek finančních prostředků z vlastních zdrojů, aby nebyly závislé na cizích zdrojích, jako jsou například dotace nebo sponzoring. Dostatek vlastních zdrojů zajistí organizaci větší kontrolu nad svou činností a zvýší její nezávislost, která je určena právě mírou samofinancování. (Stejskal et al., 2012)

K tomuto tvrzení doplňuje Pelikánová (2018) také psychologické výhody u principu samofinancování, jelikož schopnost vytvoření vlastních příjmů do organizace podporuje sebevědomí jak zaměstnanců, tak managementu, což se pozitivně projevuje mimo jiné i na jejich pracovním úsilí. Další psychologickou výhodou může být ovlivnění donátorů, kteří pozitivně reagují na schopnost organizace generovat vlastní příjmy, což může zvýšit jejich ochotu poskytnout dar či dotaci dané organizaci.

Mezi nejčastější formy samofinancování neziskových organizací Hejduková et al. (2018) uvádí například prodej vlastních výrobků či služeb, příjmy z pronájmu majetku nebo členských příspěvků. Dále zmiňuje, že neziskovky se sice snaží získat finanční prostředky vlastními silami, ale v praxi však příjmy z vlastní činnosti často nestačí k tomu, aby mohly

efektivně fungovat. Proto se neziskovky čím dál častěji obracejí na fundraising, který představuje další princip financování.

**Fundraising** je nezbytnou součástí pro správné fungování financování neziskové organizace. Tento princip lze definovat jako „*systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které nezisková organizace potřebuje k realizaci svého poslání*“ (Boukal, 2013, s. 34). Jinými slovy cílem je tedy shromažďovat prostředky, jak finanční, tak materiální, pro činnost dané organizace. Jak z definice vyplývá, tak se nemusí jednat pouze o finanční prostředky, ale může se jednat o další důležité prostředky, kterými mohou být například věcné dary, know-how, předání zkušeností či využívání dobrovolnické práce. Pro získávání těchto zdrojů neziskové organizace oslovují potenciální dárci těchto prostředků a snaží se s nimi vytvořit přátelské vztahy důležité pro dlouhodobou spolupráci. (Stejskal et al., 2012)

Pro oslovení potenciálních dárců zaujímá důležitou roli v oblasti fundraisingu osoba, která tuto funkci vykonává, což je osoba **fundraisera**, která se v neziskové organizaci zabývá právě zajištěním těchto zdrojů. Roli fundraisera podle Boukala (2013) může člověk plnit buď jako externí či interní specialista. Interní fundraiser je zaměstnancem dané organizace, oproti tomu externí fundraiser je dobrovolník či brigádník, který není přímou součástí organizace, ale je s ní smluvně zavázaný. U obou druhů specialistů ale platí totéž, jejich primárním úkolem je shánění financí a jiných zdrojů pro danou nestátní neziskovou organizaci.

Pro tuto činnost fundraisera lze vymezit základní metody fundraisingu, pomocí kterých získá organizace potřebné zdroje. Dle Šedivého a Medlíkové (2017) lze mezi základní metody zařadit například tyto:

- benefiční akce;
- osobní setkání;
- prodej vlastních výrobků a služeb;
- dárcovská sms;
- veřejná sbírka;
- sdílený marketing.

Za nejúčinnější metodu z výše uvedených lze podle Pelikánové (2018) považovat osobní setkání, které ale vyžaduje komunikační dovednosti, dostatek zkušeností a znalost, jak na úspěšné jednání.

K již uvedeným metodám doplňuje Pelikánová (2018) další možnosti, které organizace v oblasti fundraisingu může využít v následující tabulce číslo 1:

Tabulka 1: Formy fundraisingu

Zdroj	Forma
jednotlivec, rodina	dar, veřejná sbírka včetně DMS, dobrovolnictví, loterie, dobročinná aukce, odkaz v závěti, členský poplatek
nadace, nadační fondy, orgány veřejné správy, fondy EU	nadační příspěvek/grant, dotace (obvykle z veřejných rozpočtů)
firma	dar, sponzoring, firemní dobrovolnictví, zapůjčení prostor či techniky, zapůjčení pracovníka, slevy při nákupu zboží a služeb, sdílený marketing

Zdroj: vlastní zpracování dle Pelikánové (2018)

**Princip neziskovosti** jako další základní pilíř financování nestátních neziskových organizací. Tento princip vyjadřuje, že pokud nezisková organizace vytváří příjmy z vedlejší neboli podnikatelské činnosti, tento zisk organizace nemůže rozdělit mezi vlastníky nebo její členy (Stejskal et al., 2012). Naopak veškerý zisk by podle Hejdkové et al., (2018) měl být použit na podporu hlavních cílů organizace či na krytí nákladů, které jsou spojeny s činnostmi souvisejícími s posláním organizace.

V tomto principu neziskovosti hraje důležitou roli transparentnost, což je nástroj pro kvalitní komunikaci s okolím a získávání důvěry pro členy organizace či skupiny dárců, jak uvádí Pelikánová (2018), tak transparentnost je zřizována například tiskovými zprávami či zveřejňováním výročních zpráv organizace.

Posledním principem, který je představen v této oblasti financování je **princip daňových úlev**. Podle Stejskala et al., (2012) se jedná o státní podporu pro nestátní neziskové organizace, která má za cíl pomoci jejich financování, což by mělo mít pozitivní dopad mimo jiné i na jejich hlavní činnost. Dále uvádí, že daňové úlevy jsou poskytovány nejen NNO, ale také jejich dárcům, tedy osobám, které poskytly dar nestátní neziskové organizaci.

Neziskové organizace mají nárok na řadu daňových úlev, které jim umožňují lépe financovat jejich činnost. Mezi základní daňové úlevy patří dle Hejdkové et al., (2018) osvobození příjmů neziskových organizací, a to hlavně v oblasti hlavní činnosti organizace. Dále uvádí, že další z daňových úlev je osvobození od majetkových daní, což je například daň

silniční či daň z nemovitých věcí. S principem daňových úlev souvisí dle Pelikánové (2018) i princip daňových slev, kde příkladem může být zaměstnání zdravotně postižené osoby neziskovou organizací, což těmto osobám umožňuje uplatnění na trhu práce.

Jak již bylo výše zmíněno, tak daňové úlevy mohou uplatnit i dárci neziskovým organizacím, na což dle Víta (2015) mohou přispěvatelé uplatnit výši svého darovaného příspěvku jako nezdanitelnou část základnu daně nebo jako odčitatelnou položku, což je část výdajů, která se od základu daně odpočítává.

## 2.2 Finanční zdroje nestátních neziskových organizací

Financování je pro fungování nestátních neziskových organizací klíčové, jak už bylo uvedeno výše, tak tyto organizaci by měly zajistit prostředky k realizaci jejich poslání, cílů a aktivit. V této části závěrečné práce jsou vymezeny finanční zdroje NNO, které podle Pelikánové (2018) můžeme dělit na tři základní skupiny:

- vlastní zdroje,
- cizí zdroje a
- potenciální zdroje.

**Vlastní zdroje** si podle Hejdukové et al., (2018) lze představit jako takové zdroje, které si organizace sama získá z vlastní činnosti a zároveň je sama ovlivňuje, proto se také nazývají jako zdroje financování z vlastní činnosti. Jejich důležitost je především proto, že zajišťují určitou formu samostatnosti organizace, jelikož vlastní zdroje představují míru nezávislosti na cizích zdrojích financování. Podle Stejskala et al., (2012) a Pelikánové (2018) mezi vlastní zdroje financování lze zařadit následující:

- členské příspěvky,
- příjmy z hlavní či doplňkové vedlejší činnosti,
- příjmy z podnikání.

Jedná se o stabilní, každoročně se opakující zdroj financování neboli **členské příspěvky**. Dle Pelikánové (2018) o jejich výši rozhoduje příslušný orgán samotné organizace, jejich výše tedy závisí na dané organizaci a na její činnosti. Dále uvádí, že členské příspěvky jsou osvobozeny od daně z příjmu na základě záznamu o určení jejich výše ze stanov organizace. Vliv na členské příspěvky může mít i podpora regionů nebo krajské či státní dotace.

U sportovní organizaci je o jejich výši a splatnosti rozhodováno přímo ve stanovách nebo je v nich určen konkrétní orgán, který stanoví jejich výši a splatnost. (Novotný, 2011)

**Příjmy z hlavní činnosti** jsou nejčastěji dle Stejskala et al., (2012) ziskové pořádání akcí či projektů dané organizace. Naopak **příjmy z vedlejší činnosti**, které organizace získávají jsou primárně z pronájmu svého dlouhodobého majetku určeného k hlavní činnosti (Pelikánová, 2018). Tento druh příjmu je u sportovních organizací často využíván, jelikož většina sportovních areálů spadá pod danou organizaci, které pak mohou nabídnout své prostory k pronájmu. Jedná se například o pronájem sportovní haly, posilovny či travnatého hřiště. Většinou je poptávka od veřejnosti či jiného klubu, který takovým areálem nedisponuje. (Novotný, 2011)

Posledním uvedeným druhem vlastních zdrojů jsou **příjmy z podnikání**, dle Pelikánové (2018) se může jednat například o poskytování reklamy, propagace v areálu sportovní organizace čili například pronájem reklamní plachty uvnitř sportovního areálu. Mezi další příjmy z podnikání lze zařadit pronájem prostorů, prodej nakoupených předmětů či organizace aktivit za účelem dosažení zisku. U sportovní organizace dle Novotného (2011) se může jednat například o vstupné na sportovní akce organizace, kde ceny vstupenek jsou závislé mimo jiné na úrovni soutěže a také na druhu sportu.

Opakem k vlastním zdrojům a zároveň druhou možností, z jakých zdrojů financovat neziskovou organizaci jsou **zdroje cizí**, které NNO získá pouze dočasně a v budoucnu je musí splácet obvykle s úrokem. Zde jsou typickým příkladem úvěry, které nejčastěji poskytují banky. (Pelikánová, 2018)

Základní výhodou je zde získání většího objemu financí, které jsou většinou potřeba k financování rozsáhlejších a nákladnějších projektů či investic, které si organizace nemůže dovolit z vlastních zdrojů. Na druhé straně nevýhodou je závazek splácení úvěru a s tím vznikající riziko zadlužení v případě častějšího čerpání cizích zdrojů, což může ohrozit finanční stabilitu organizace (Stejskal et al., 2012). Příkladem pro využití bankovního úvěru u sportovní organizace většinou bývá financování investičních projektů, jako například výstavba či modernizace sportovního areálu organizace (Novotný, 2011).

Vlastní a cizí zdroje doplňuje třetí možnost, a to **zdroje potenciální**, které jsou zároveň nejrozšířenějšími zdroji financování nestátní neziskové organizace, co se týče různých typů, viz níže. Podle Pelikánové (2018) si organizace o tyto zdroje může požádat formou žádosti či



vypracováním projektu. Zdroje potenciální představují nenárokové zdroje, které organizace může získat od jednotlivců, podnikatelských subjektů či od veřejných institucí. Dále uvádí, že tyto zdroje musí být ve většině případů využity na schválený účel a po ukončení čerpání musí organizace informovat poskytovatele formou vyúčtování, obsahující závěrečnou zprávu o využití daných prostředků.

Dle Stejskala et al., (2012) existují následující typy potenciálních zdrojů:

- příspěvky ze zdrojů Evropské unie,
- přímé dotace ze státního rozpočtu,
- nepřímé dotace ze státního rozpočtu,
- příspěvky od územních samospráv (kraje a obce),
- příspěvky od nadací a nadačních fondů,
- firemní dárci,
- individuální dárci.

### **Příspěvky ze zdrojů Evropské unie**

Tyto finanční příspěvky může organizace získat z fondů EU, které Evropská unie využívá k vyrovnání nerovnosti mezi členskými státy. Fondy patří ke klíčovým nástrojům politiky Evropské unie a finanční prostředky z těchto fondů se dle Pelikánové (2018) dají čerpat na základě regionálních operačních programů v oblastech NUTS II, či přímo z více specificky určených oblastí, jako například oblast vzdělávání, životního prostředí nebo rozvoj mládeže.

### **Přímé dotace ze státního rozpočtu**

Dotace ze státního rozpočtu představují důležitý zdroj financování pro neziskové organizace. Přímé dotace se označují proto, jelikož tyto finanční prostředky jsou poskytovány přímo ze státního rozpočtu, a proto dle Pelikánové (2018) není pro jejich čerpání potřeba zprostředkovatel mezi organizací a státem. Tedy dotace je udělena přímo od poskytovatele k dané organizaci. Může se jednat například o dotace od Ministerstva kultury nebo Ministerstva školství.

Dle Stejskala et al., (2012) existuje více způsobů, jak mohou být přímé dotace poskytovány, a to například pomocí výběrového řízení, kde se nezisková organizace uchází o dotaci na konkrétní projekty či služby, což mohou být například aktivity v oblasti sportu a

tělovýchovy či podpora vzdělávání a výzkumu. Dalším uvedeným způsobem, jak získat přímé dotace, jsou dotace na základě zákona, usnesením vlády či nařízením.

Tento způsob dotací se dle Hejdukové et al., (2018) uskutečňuje pomocí dotací z veřejných rozpočtů České republiky, což může být státní rozpočet nebo krajské rozpočty, obecní rozpočty či státní fondy.

### **Nepřímé dotace ze státního rozpočtu**

Rozdíl oproti přímým dotacím ze státního rozpočtu podle Pelikánové (2018) spočívá v tom, že neziskové organizace zde zastupuje organizační jednotka, která za organizaci zpracuje a podá žádost dotace na ministerstvo. Čili mezi žadatelem o dotaci a poskytovatelem se nachází další subjekt, který zprostředkovává žádost o dotace a následně je i rozděluje organizacím, které pod zastupující subjekt spadají.

### **Příspěvky od územních samospráv**

Významný zdroj financování pro neziskové organizace představují mimo jiné také příspěvky od územních samospráv, což mohou být obce či kraje. Hlavní výhodou těchto příspěvků je jejich místní charakter, jelikož díky tomu mohou být příspěvky lépe využity pro specifické potřeby v daném regionu. Značnou nevýhodou těchto příspěvků mohou být regionální rozdíly čili například výše příspěvků od jednotlivých krajů se může lišit. (Stejskal et al., 2012)

Místní charakter příspěvků si lze představit na programu Podpora sportu pro všechny od Pardubického kraje. Oprávněným žadatelem o tuto dotaci bude pouze organizace se sídlem v Pardubickém kraji uvádí Dotační portál Pardubického kraje. (Program B3 - Podpora sportu pro všechny, 2023)

Dle doporučení od Pelikánové (2018) a Stejskala et al., (2012) by neziskové organizace měly sledovat webové stránky krajů či měst, ve kterých působí, jelikož zde zveřejňují své grantové programy a organizace zde mohou požádat o finanční podporu v podobě příspěvku.

### **Příspěvky od nadací a nadačních fondů**

Nadace a nadační fondy představují další možný zdroj financování pro neziskové organizace. Dle Hejdukové et al., (2018) jsou nadace a nadační fondy zakládány mimo jiné pro finanční podporu specifických oblastí, aktivit a projektů nestátních neziskových organizací, jako například sociální oblasti, oblast ekologie či právě oblast zaměřená na sport. Dále uvádí,

že základem pro nadační příspěvek je písemná žádost o grant či kvalitně zpracovaný projekt, který má být financován. Na což navazuje Pelikánová (2018), která zmiňuje, že další důležitostí je kontaktovat nadaci či nadační fond, která se zajímá o společné aktivity či zájmy spolu s neziskovou organizací.

### **Firemní dárci**

Nestátní nezisková organizace může získat i podporu ze strany podniků či korporací, kde hlavní motivací většinou bývá podnikatelský záměr. Podpora může být realizována buď formou daru nebo sponzorstvím, zde se ale jedná o dárcovství, což znamená že podnik neočekává žádné protiplnění od neziskové organizace. (Medlíková a Šedivý, 2017)

Firmy si pomocí podpory organizací budují dobré jméno a svou image například pomocí reklamy a propagace svého podniku při událostí podporující organizace. Formou firemního dárcovství může být finanční i nefinanční dar. Finanční podpora je nejběžnější formou, a to jako poskytnutí finančních prostředků z rozpočtu firmy. Nefinančním darem může být například materiální pomoc, vybavení, produkty firmy či propůjčení prostor pro pořádání akcí. (Stejskal et al., 2012)

### **Individuální dárci**

Poslední zmíněnou možností potenciálních zdrojů pro financování NNO je individuální dárcovství, které je v neziskovém sektoru časté. Dle Medlíkové a Šedivého (2017) dárci podporují danou organizaci na citovém založení, jelikož jsou přesvědčeni, že podporují dobrou věc, může se jednat například o dary jako finanční prostředky, předání znalostí či pouze touha pomoci dané organizaci. Zároveň uvádí, že se jedná o neplánované a krátkodobé financování čili s tímto typem zdrojů organizace nemůže dopředu plánovat a počítat.

Pro individuální dárcovství by měla být daná organizace aktivní a jednotlivé dárci oslovovat ke spolupráci. V případě dobrých zkušeností se z těchto darů může stát dlouhodobá spolupráce a významnější podpora pro neziskové organizace. (Stejskal et al., 2012)

### 3 SPOLEK FK PARDUBICE Z.S.

Bakalářská práce se zabývá analýzou hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace. Konkrétně se věnuje hospodaření FK Pardubice z. s.

Tato organizace spadá pod Fotbalový klub Pardubice, který je rozdělen na akciovou společnost FK Pardubice a.s., která je určena pouze pro A-tým fotbalového klubu, který je účastníkem nejvyšší fotbalové soutěže v České republice. Druhou část tvoří právě zapsaný spolek FK Pardubice z.s., který je určen pro oddělení mládeže a žen. Zapsaný spolek byl podle sportovního ředitele Víta Zavřela založen primárně z důvodu efektivnějšího financování a čerpání dotací pro mládež, které by klub jako akciová společnost nemohl čerpat. Právě na oddělení mládeže a žen, tedy na zapsaný spolek je zaměřena tato závěrečná práce.

Tento spolek byl založen 16. srpna 2006 se sídlem Marie Majerové 215, Ohrazenice, 533 53 Pardubice a identifikačním číslem 27041549.



Obrázek 3: Logo FK Pardubice

Zdroj: FK Pardubice

#### 3.1 Historie klubu FK Pardubice a sportovní úspěchy

Vznik fotbalového klubu FK Pardubice se uvádí v roce 2008 sloučením několika více organizací. Spojili se kluby FK Junior, MFK Pardubice a Tesla Pardubice, na základě toho v roce 2006 vznikla akciová společnost FK Pardubice, následnou vizí bylo budování silného týmu v kraji a vybudovat kvalitní mládežnickou základnu.

Cesta A-týmu fotbalového klubu představuje krásný fotbalový příběh. V sezóně 2009/2010 postoupil z divize do ČFL, což je 3.nejvyšší fotbalová soutěž, v té strávil klub dvě sezóny. Následně od nového ročníku 2012/2013 byl klub stálým účastníkem 2. fotbalové ligy.

Posledním a zároveň historickým úspěchem byl v roce 2020 postup do nejvyšší soutěže v České republice, tedy do FORTUNA:LIGY, kde nyní hraje svou čtvrtou ligoovou sezónu. Největším úspěchem byla hned první sezóna, kde se klub umístil na 7.místě. (FK Pardubice, 2023)

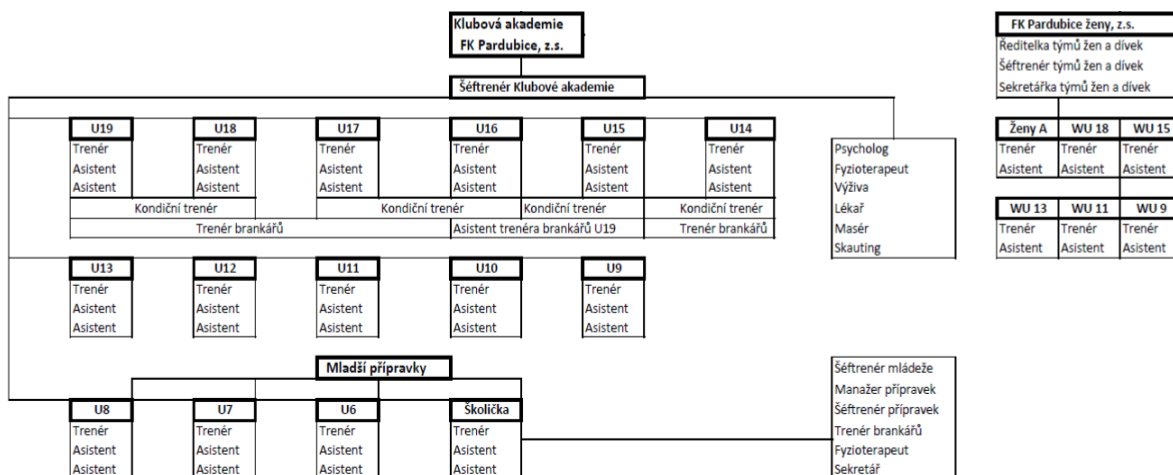
### 3.2 Organizační struktura spolku

Do organizační struktury spadají orgány jako členská schůze, výbor spolku a kontrolní komise. **Členská schůze** je tvořena členy s hlasovacím právem, kteří se účastní schůze, která je organizována nejméně jednou do roka a stanovuje hlavní směr činnosti spolku. **Výbor spolku** je statutárním orgánem, složen ze tří členů a jeho hlavní pravomoci jsou například zastupování organizace navenek či organizace hospodářské činnosti, dále spolupracuje s Fotbalovou asociací České republiky. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2023)

- **Současní členové výboru spolku:** Vladimír Pitter, Vít Zavřel, Jaroslav Novák

**Kontrolní komise** zejména dohlíží, zda spolek vykonává činnosti v souladu se stanovami a směřuje k dlouhodobým cílům. Další činností kontrolní komise může být mimo jiné evidence plnění platebních povinností členů organizace, tedy úhrada členských příspěvků. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2023)

Dále pod organizační strukturu organizace spadají členi a zaměstnanci klubu. Pod zapsaný spolek lze zařadit oddělení mládeže a žen, které se skládá z několika věkových kategorií, konkrétně na starší a mladší dorost, starší a mladší žáci, starší a mladší přípravky. Všechny tyto kategorie lze zařadit pod odznak klubové akademie FK Pardubice. Mimo klubovou akademii se dále nachází oddělení žen, které má také určenou svou strukturu. Zmíněné dělení organizační struktury zapsaného spolku jde vidět na následujícím obrázku číslo 4.



Obrázek 4: Organizační struktura věkových kategorií organizace

Zdroj: FK Pardubice

## Členská základna

V následující tabulce č. 2 je zobrazen vývoj členů ve sledovaném období. Z tabulky lze určit, že v letech 2018-2022 se počet členů pravidelně navyšuje. Zásadní nárůst mezi lety 2018 a 2019 je spojen se vznikem klubové akademie, tedy rostl počet hráčů v mládeži. V posledním sledovaném roce 2022 měla organizace 794 členů, což je zároveň nejvíce.

Tabulka 2: Vývoj členské základny v letech 2018-2022

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Počet členů	518	649	696	772	794

Zdroj: vlastní zpracování dle FK Pardubice

## 3.3 Cíle a činnosti spolku

Dle stanov organizace je možno určit základní cíle spolku. Mezi hlavní cíle lze zařadit rozvoj fyzického a psychického zdraví svých členů, především mládeže, v oblasti sportovní aktivity, tedy podporovat a rozvíjet mládež se zaměřením na fotbal, kterou klub vykonává prostřednictvím klubové akademie, která organizuje pravidelné tréninky, přednášky a jiné. Dále klub buduje tréninkové areály a celkovou sportovní infrastrukturu s přesahem ke vzdělání, což souvisí se spoluprací s místními školami, například Sportovní gymnázium Pardubice či ZŠ Ohrazenice a dále se sportovními organizacemi na podporu fotbalu. (Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2023)

### Klubová akademie

V rámci Fotbalové asociace České republiky (FAČR) je statut klubové akademie nejvyšším možným oceněním, které mládežnická fotbalová akademie může dosáhnout. Jeho udělení je podmíněno striktním dodržováním stanovených kritérií a každoročně je podrobena pečlivému licenčnímu procesu FAČR. Hlavním cílem akademie je sportovní příprava a výchova talentovaných sportovců z celého pardubického kraje, kteří se budou schopni uplatnit i na nejvyšší profesionální úrovni. Během tohoto procesu je klub povinen dlouhodobě zajistit odpovídající personální a technické zázemí dle přesně stanovených standardů. V České republice má tento statut 17 fotbalových klubů včetně FK Pardubice. (FAČR, 2023)

## **Činnosti spolku**

Během sezóny klub organizuje následující činnosti, například pořádá letní příměstské tábory, letní či zimní soustředění pro mládež či organizuje fotbalové turnaje. Dále spolupracuje na pohybových školičkách pro děti v předškolním věku. Veškeré akce, které klub pořádá pro členy spolku či veřejnost slouží pro rozvoj kopané ve městě Pardubice a jeho okolí. Pro plnění svých úkolů klub vykonává ekonomickou aktivitu, a to včetně vlastní hospodářské činnosti, což je například provozování reklamy, nákup a prodej zboží a služeb pro dlouhodobou ekonomickou stabilitu a rozvoj organizace. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2023)

Provozování reklamy je v organizaci minimální, reklamu klubu provozuje převážně akciová společnost. Mezi nákup a prodej zboží lze zařadit primárně prodej sportovního oblečení pro mládež. Dále sem patří příjmy z pronájmu, jako například pronájem fotbalového hřiště s umělou trávou ve sportovním areálu v Ohrazenicích. Cena pronájmu se pohybuje v rozmezí 650 Kč – 2200 Kč v závislosti na využití velkého či malého hřiště a osvětlení. Další položkou do hospodářské činnosti lze zařadit organizace fotbalových turnajů čili vybírání poplatku ve formě startovného.

### **3.4 Zásady hospodaření**

Spolek je financován převážně z dotací statutárního města Pardubice, Pardubického kraje či FAČR. Mezi dalšími příjmy spolku jsou členské příspěvky, které musí hradit každý člen, za hráče obvykle příspěvky hradí rodiče. Dále dary, granty či příjmy z vlastní hospodářské činnosti. Veškeré příjmy jsou využívány ke krytí nákladů, jako úhrada odměn pro trenéry či náklady související s organizací a pořádání sportovních akcí, jako pořádání letního soustředění. Další důležitou roli hrají i v oblasti krytí nákladů spojených s udržováním sportovních areálů a pořizování materiálů potřebných k naplňování hlavních cílů a poslání spolku.

## 4 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ FK PARDUBICE Z.S.

Analýza hospodaření FK Pardubice z. s. se zaměřuje na hospodaření organizace v letech 2018-2022, a to prostřednictvím pomocí účetních výkazů, které organizace vykázala v tomto období.

### 4.1 Analýza rozvahy

V první části analýzy je věnována pozornost nejprve analýze rozvahy, která znázorňuje přehled aktiv a pasiv.

#### 4.1.1 Aktiva

Tabulka 3: Přehled aktiv v letech 2018-2022 (tis. Kč)

Položka	Rok				
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Dlouhodobý majetek celkem</b>	181	173	110	77	158
Dlouhodobý nehmotný majetek		7	7	7	7
Dlouhodobý hmotný majetek	1163	1285	1285	1285	1288
Oprávký k dlouhodobému majetku	-982	-1119	-1182	-1215	-1137
<b>Krátkodobý majetek celkem</b>	6466	8298	9646	11574	7603
Zásoby	429	687	697	602	441
Pohledávky	2976	3116	2746	2888	3717
Krátkodobý finanční majetek	837	3643	6014	7321	1999
Jiná aktiva	2224	852	189	763	1446
<b>Aktiva celkem</b>	6647	8471	9756	11651	7761

Zdroj: vlastní zpracování dle rozvah FK Pardubice z.s.

V tabulce číslo 3 jsou znázorněna aktiva, které organizace vykázala v rozvaze v období 2018-2022. Z tabulky lze určit, že klub dlouhodobě nehospoďá s dlouhodobým majetkem, jelikož organizace nevlastní žádné své sportovní areály, ale veškeré areály, které využívá si pronajímá od města. Mezi dlouhodobý nehmotný majetek lze zařadit účetní software či software pro řízení klubu. Do dlouhodobého hmotného majetku organizace lze zařadit osobní automobil či stroje, které organizace využívá k přípravě travnatých ploch, jako třeba sekačky a traktor.

Dlouhodobě však organizace hospoďá spíše s krátkodobým majetkem. Zásoby, které poslední tři roky klesají si lze představit jako sportovní pomůcky. Oproti tomu pohledávky, které se poslední tři roky zvyšují, představují finance, které organizace v daném roce očekává, což jsou například nezaplacené členské příspěvky, neuhrazené vystavené faktury či některé dotace. Další položkou je krátkodobý finanční majetek, který v letech 2018-2021 pravidelně



rostl. Hlavním důvodem byl v roce 2018 vznik klubové akademie, díky čemuž začalo do klubu přitékat více financí. V posledním roce došlo k výraznému poklesu krátkodobého finančního majetku, kde bylo primárním důvodem snížení členských příspěvků v návaznosti na Covid-19 a pozastavení mládežnických soutěží či zvýšení nákladů na opravy.

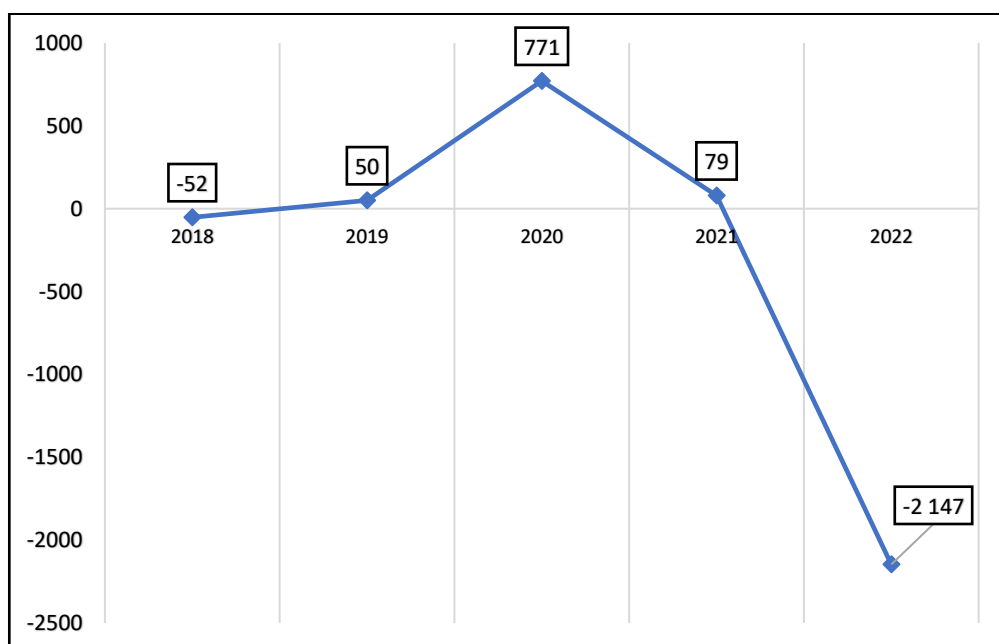
#### 4.1.2 Pasiva

Tabulka 4: Přehled pasiv v letech 2018-2022 (tis. Kč)

Položka	Rok				
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Vlastní zdroje</b>	-2437	-1748	-1087	-1011	-3158
<b>Jmění</b>		525	525	525	525
<b>Výsledek hospodaření</b>	-2437	-2273	-1612	-1536	-3683
<b>Cizí zdroje</b>	9084	10219	10843	12662	10919
<b>Dlouhodobé závazky</b>	405	433	458	392	412
<b>Krátkodobé závazky</b>	5604	4981	4829	4082	4915
<b>Jiná pasiva</b>	3075	4805	5556	8188	5592
<b>Pasiva celkem</b>	6647	8471	9756	11651	7761

Zdroj: vlastní zpracování dle rozvah FK Pardubice z.s.

V tabulce číslo 4 jsou znázorněna celková pasiva, které organizace vykázala v rozvaze za období 2018-2022. Z tabulky lze určit, že celková pasiva rostla, výjimkou byl rok 2022, kde se celková pasiva snížila. Důvodem zde bylo dramatické zhoršení ve výsledku hospodaření, jehož vývoj je zobrazen na následujícím grafu číslo 1.



Graf 1: Výsledek hospodaření v letech 2018-2022 (tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování dle rozvah FK Pardubice z.s.

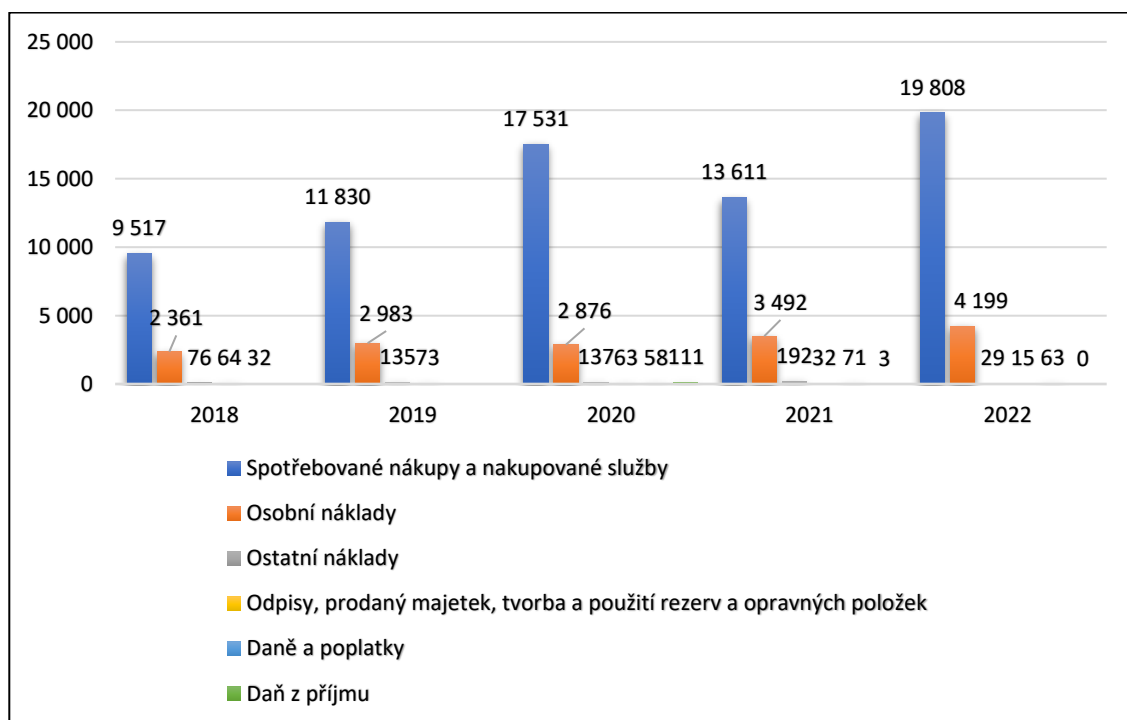
Z grafu č. 1 lze určit, že organizace v letech 2018, 2019 a 2021 měla vyrovnaný výsledek hospodaření, avšak výjimkou byl rok 2020, kde klub měl významný zisk z důvodu růstu ostatních výnosů a rok 2022, kde byla obrovská ztráta ve výsledky hospodaření, kde organizace vykázala ztrátu přes 2 miliony korun. Mezi hlavní důvody lze uvést růst trenérských odměn či zvýšení oprav, kde proběhla například renovace fotbalového hřiště, což byl náklad ve velikosti jednoho milionu korun. Dalším důvodem mohl být i růst mzdových nákladů.

Dále z tabulky č. 4 lze vyčíst, že je organizace financována primárně z **cizích zdrojů**, které se za posledních pět let pohybovaly průměrně okolo 10 500 000 Kč. Dlouhodobé závazky se v daném období držely hodnoty okolo 400 000 korun, tyto závazky lze charakterizovat jako jakékoliv půjčky se splatností více než jeden rok. Dále jsou uvedeny krátkodobé závazky, které měly v tomto období hodnotu mezi čtyřmi až pěti miliony korun. Do krátkodobých závazků lze zařadit neuhrazené přijaté faktury na nákup materiálu a služeb, a dále například neuhrazené mzdy a odvody. Pro organizaci je velice důležité, aby byla schopna své krátkodobé i dlouhodobé závazky splácet.

## 4.2 Analýza výkazu zisků a ztrát

### 4.2.1 Analýza nákladů

Pro analýzu nákladů byly použity data z výkazu zisků a ztrát za období 2018-2022. Následně je zobrazen na grafu č. 2 vývoj celkových nákladů ve sledovaném období.

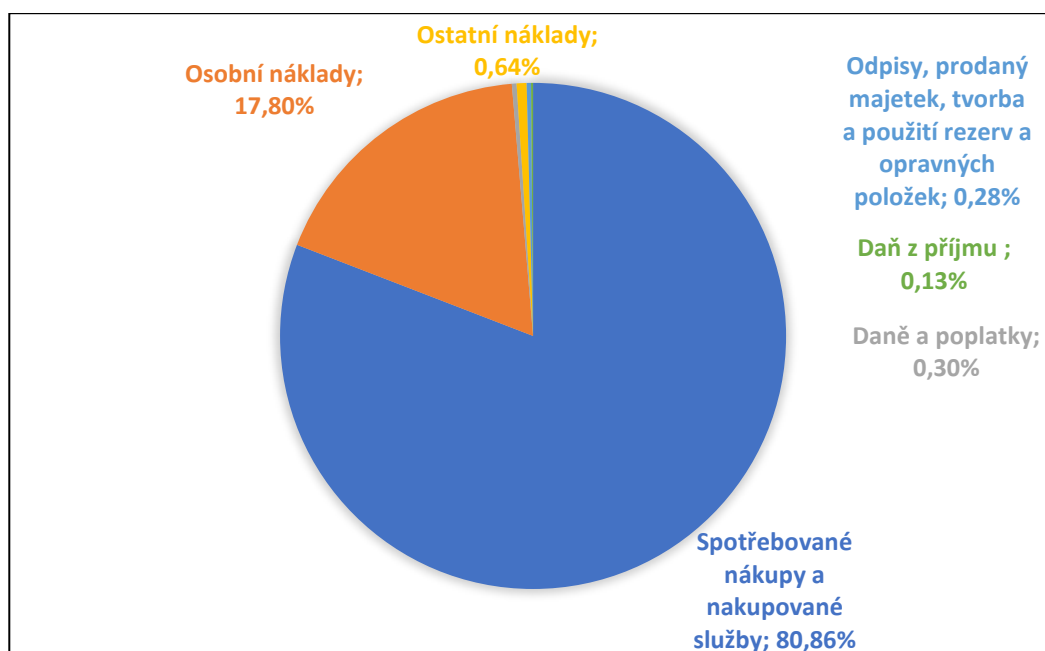


Graf 2: Celkové náklady v období 2018-2022 (tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisků a ztrát FK Pardubice z.s.

Z grafického přehledu celkových nákladů v letech 2018-2022 lze určit, že celkové náklady v uvedených letech pravidelně rostly, výjimkou byl pouze rok 2021, kde hlavním důvodem poklesu nákladů byla pandemie Covid-19 a pozastavení mládežnických soutěží. Naopak lze vypočítat prudký nárůst celkových nákladů mezi lety 2021 a 2022, kdy se celkové náklady zvedly o téměř 7 milionů korun, důvodem zde byl návrat klubu k jeho hlavní činnosti bez omezení a zároveň se zvýšil počet členů klubové akademie a tím se zvýšily i náklady s tím spojené, jako například úhrada cestování na zápasy, stravování či platby za soustředění.

Celkové náklady se skládají z více složek nákladů, které ovlivňují celkovou výši nákladů. Následující graf číslo 3 znázorňuje, jaký podíl měly jednotlivé druhy nákladů na celkových nákladech ve sledovaném období.



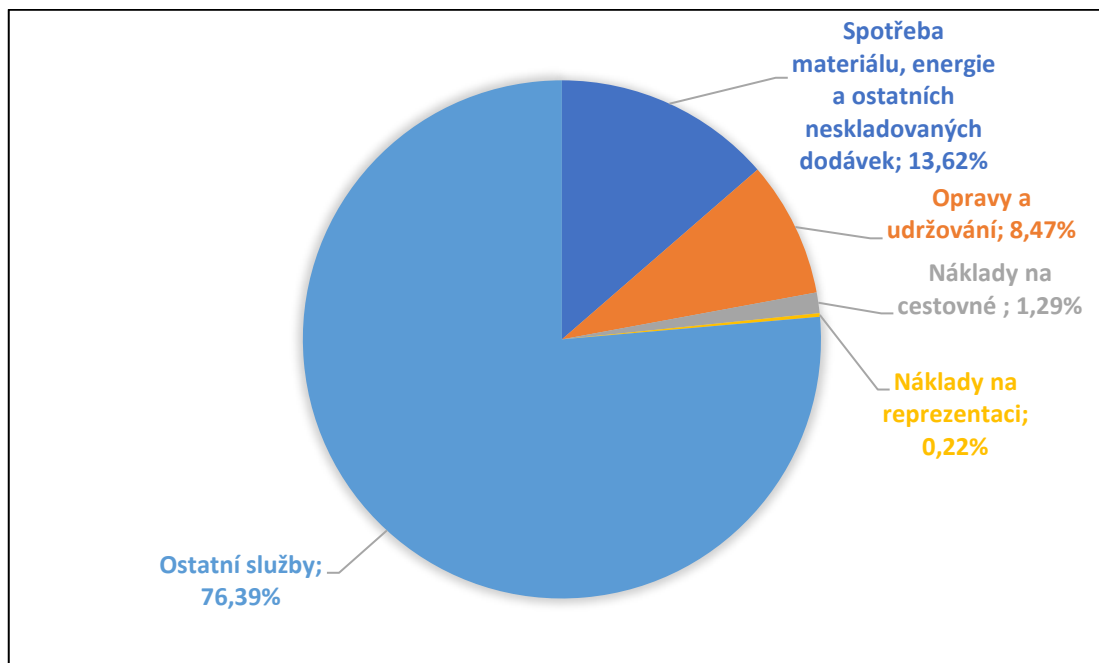
Graf 3: Podíly jednotlivých nákladů na celkové náklady v období 2018-2022

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisků a ztrát FK Pardubice z.s.

Výrazně nejvyšší procentuální podíl 80,86 % na celkových nákladech tvoří položka spotřebované nákupy a nakupované služby, následují osobní náklady s podílem 17,80 %, tyto dvě hlavní složky budou detailněji rozebrány níže. Méně významnými položkami jsou ostatní náklady, které mají zastoupení 0,64 %, kam lze zařadit odpisy, kursové ztráty, smluvní pokuty či poskytnuté dary. Daně a poplatky představovaly 0,30 % a daň z příjmu 0,13 % na celkových nákladech.

## Spotřebované nákupy a nakupované služby

Na následujícím grafu č. 4 jsou detailněji zobrazeny procentuální zastoupení jednotlivých složek na celkové položce spotřebované nákupy a nakupované služby.



Graf 4: Podíly zastoupení v položce spotřebované nákupy a nakupované služby

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisků a ztrát FK Pardubice z.s.

Největší procentuální zastoupení v položce spotřebované nákupy a nakupované služby mají jednoznačně **ostatní služby**, které měly ve sledovaném období podíl 76,39 % v položce spotřebované nákupy a nakupované služby. Největší položku zde představují vystavené faktury za trenérské odměny, které jsou ve výši zhruba 4-5 milionů Kč. Další významný náklad tvoří nájemné za areály od města či platby za ubytování a stravování při konání soustředění mládeže. Do ostatních služeb lze dále zařadit účetní služby či telefonní poplatky, které jsou ale nevýznamné oproti výše zmíněným v položce spotřebované nákupy a nakupované služby.

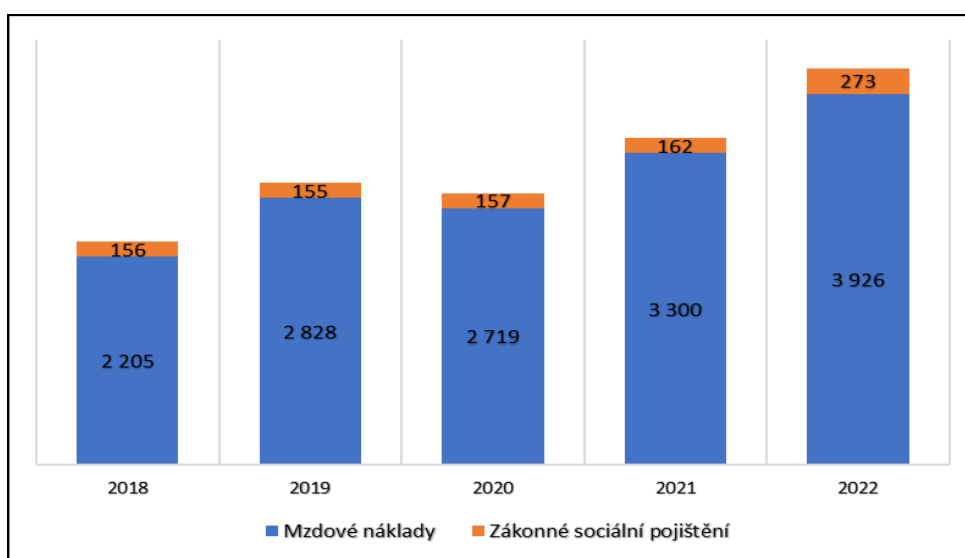
Druhou největší složku zastupuje **spotřeba materiálu a energie**, která představuje dlouhodobě téměř 14 % v položce spotřebované nákupy a nakupované služby. Organizace **nakupuje materiál** jako sportovní oblečení a sportovní vybavení, což jsou například překážky, míče, či další tréninkové pomůcky důležité pro rozvoj mládežnických týmů. Dále klub nakupuje čisticí prostředky pro údržbu areálu či pro praní hráčských dresů, dále například spotřeba kancelářského vybavení. Další položkou jsou nákupy pohonných hmot do strojů využívaných k údržbě areálu. **Náklady na energii** jsou dodávka elektřiny či spotřeba vody,

která je pro travnaté plochy hlavně v horkých a suchých obdobích zásadní. Například v roce 2021 tato složka byla tvořena 60 % náklady na energii a 40 % náklady na nákupy materiálu.

Menší zastoupení tvoří **náklady na opravy a udržování** s podílem 8,47 %, **náklady na cestovné** s podílem 1,29 % a minimální zastoupení mají **náklady na reprezentaci** s podílem 0,22 %.

### Osobní náklady

Osobní náklady jsou druhou významnou složkou celkových nákladů se zastoupením 17,80 %. Mezi tyto náklady lze zařadit primárně mzdy pro zaměstnance, tedy veškeré odměny pro zaměstnance vytvářející servis pro celkové fungování klubu. Jedná se o účetní, fyzioterapeuty ale samozřejmě i o správce areálů či sekretáře klubu. Součástí těchto nákladů jsou i zákonná sociální pojištění viz graf níže. Organizace měla v posledním roce 112 zaměstnanců včetně dohod o provedení práce, v tomto roce činily osobní náklady 4 199 000 Kč, což je zároveň nejvíce ve sledovaném období.



Graf 5: Vývoj osobních nákladů v letech 2018-2022 (tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisků a ztrát FK Pardubice z.s.

K tomuto grafu je důležité zobrazit i celkový vývoj zaměstnanců ve sledovaném období, který je zobrazen v následující tabulce č. 5. I zde lze vidět, že v těchto letech se jedná o pravidelný růst zaměstnanců, což souvisí s celkovým rozvojem klubu. V posledním roce 2022 byl celkový počet zaměstnanců včetně dohod o provedení práce celkem 112.

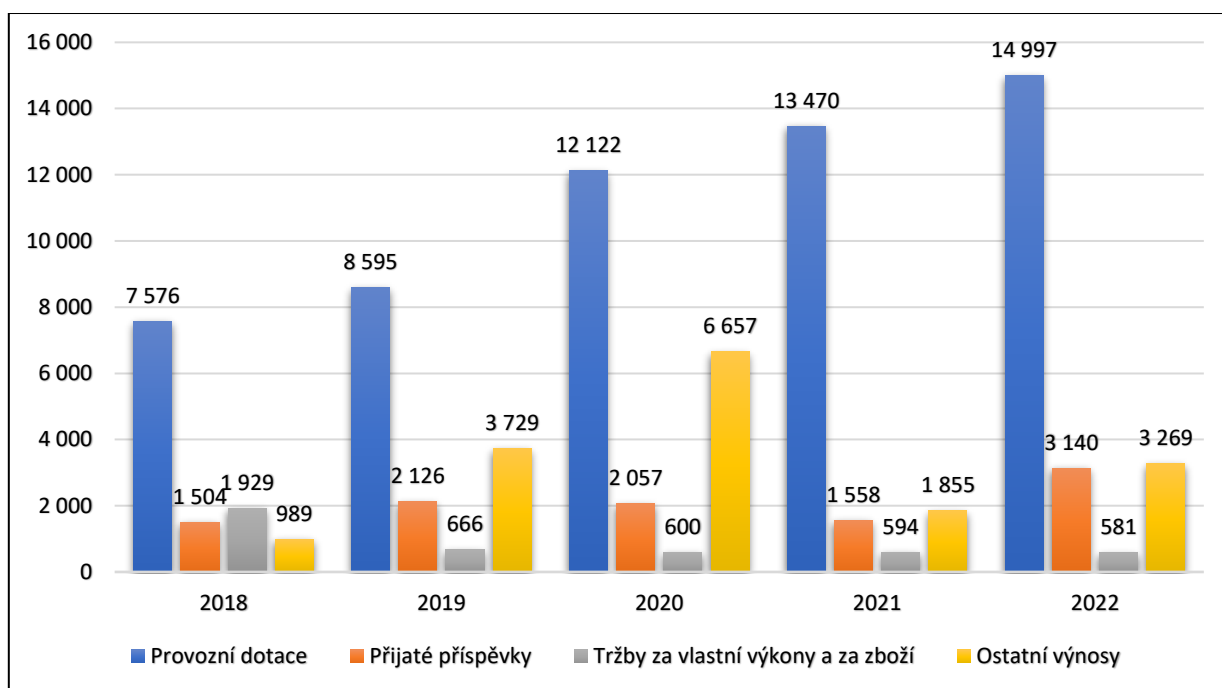
Tabulka 5: Vývoj zaměstnanců organizace v letech 2018-2022

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Počet zaměstnanců	64	86	106	109	112

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.2.2 Analýza výnosů

V další části analýzy je věnována pozornost celkovým výnosům organizace. Jejich vývoj ve sledovaném období je zobrazen na grafu č. 6.

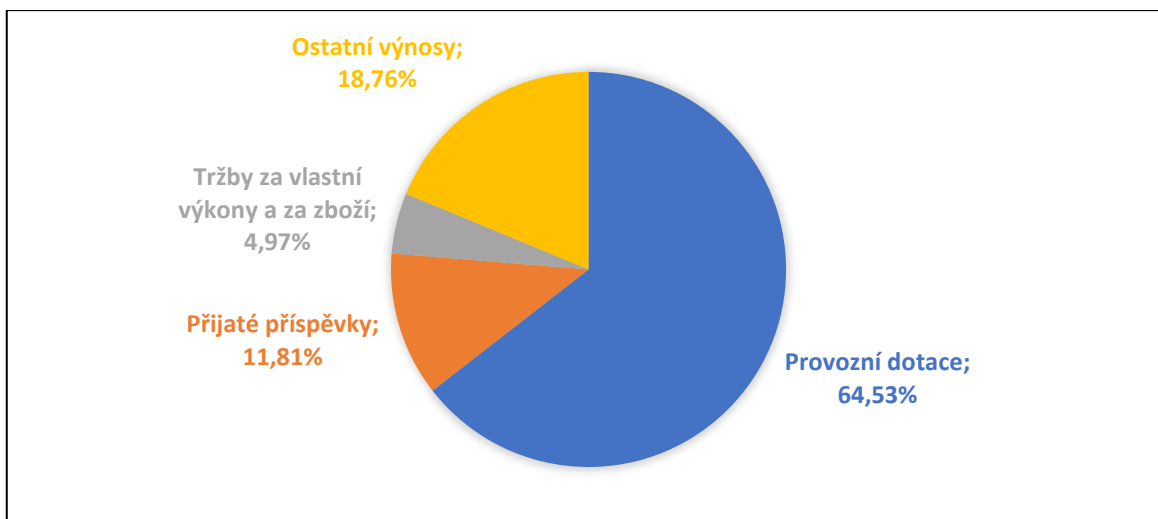


Graf 6: Vývoj celkových výnosů v období 2018-2022 (tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisků a ztrát FK Pardubice z.s.

Pravidelný růst celkových výnosů, který je způsobem hlavně růstem přijatých dotací byl přerušen opět v roce 2021, stejně jako u celkových nákladů. Hlavním důvodem byla pandemie Covid-19, čili pozastavení plateb členských příspěvků a většiny hospodářské činnosti klubu.

Následně jsou představeny a zkoumány jednotlivé složky celkových výnosů. I zde lze celkové výnosy rozdělit do jednotlivých podílů a následně analyzovat dané zastoupení. Jednotlivé podíly na celkových výnosech jsou zobrazeny na následujícím grafu č. 7.



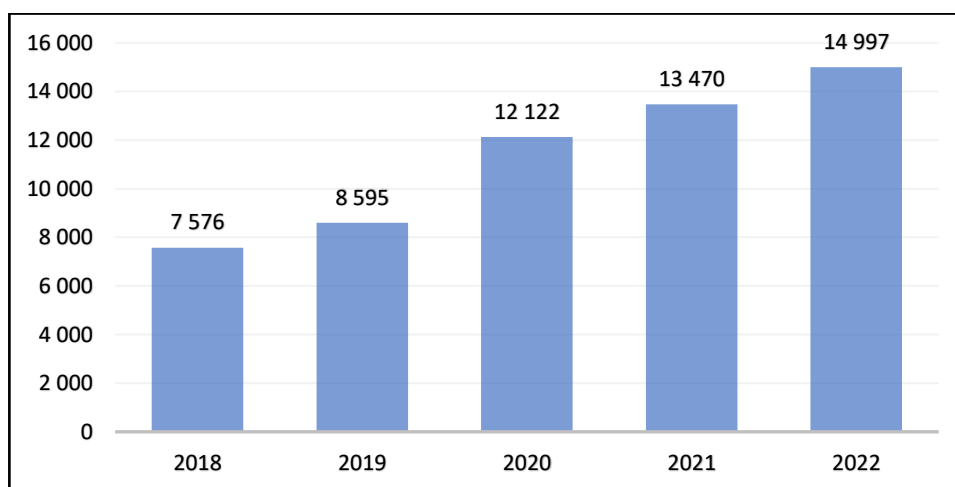
Graf 7: Podíly jednotlivých výnosů na celkových výnosech v období 2018-2022

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisků a ztrát FK Pardubice z.s.

Z grafu č. 7 lze určit že největší procentuální zastoupení v celkových výnosech ve sledovaném období je tvořeno **dotacemi**, které jsou zastoupeny 64,53 %, druhou největší část zastupují **ostatní výnosy** 18,76 %, třetí největší a velice důležité pro spolek jsou **přijaté příspěvky** s zastoupením 11,81 %, kam lze zařadit dary a členské příspěvky, které budou analyzovány v další části práce. Poslední složkou celkových výnosů jsou **tržby za vlastní výkony a za zboží**, které mají 4,97 % zastoupení. Dále jsou detailně provedeny analýzy na jednotlivých složkách jednotlivých výnosů.

### Provozní dotace

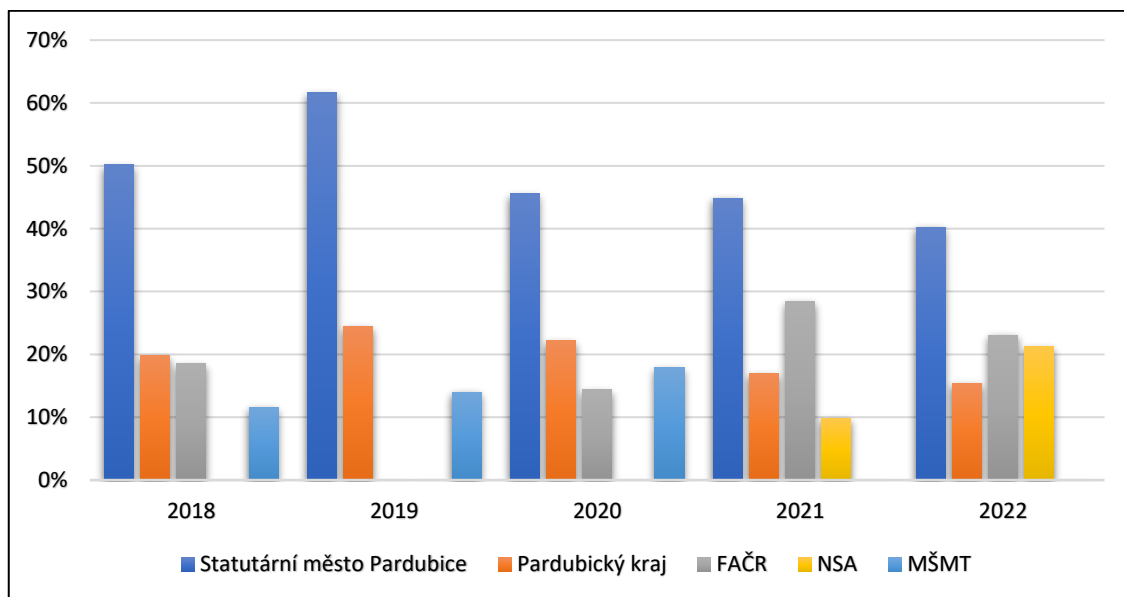
Hlavní složka celkových výnosů je tvořena přijatými dotacemi. Pro spolek je tento zdroj financování naprosto zásadní a je na něm závislé fungování celého odvětví mládeže a klubové akademie. Následně je zobrazen celkový vývoj přijatých dotací v období 2018-2022.



Graf 8: Vývoj provozních dotací v letech 2018-2022 (tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisků a ztrát FK Pardubice z.s.

Z grafického přehledu č. 8 lze vidět kontinuální růst provozních dotací ve sledovaném období, kde se za sledované období hodnota téměř zdvojnásobila. Nejvyšších hodnot dotace dosahovaly v roce 2022, kde činily necelých 15 milionů Kč. Důsledkem pravidelného růstu dotací je celkový rozvoj klubu, vznik klubové akademie či celkový růst nákladů pro provoz mládežnických kategorií na profesionální úrovni. V následující tabulce číslo 6 jsou zobrazeny poskytovatelé dotací a jejich procentuální zastoupení v jednotlivých letech.



Graf 9: Přehled % zastoupení poskytovatelů dotací v jednotlivých letech

Zdroj: vlastní zpracování dle poskytnutých dat

Z grafu č. 9 lze určit, že v letech 2018-2020 poskytovalo dotace Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky, následně v letech 2021 a 2022 nikoliv. Ovšem v letech 2021 a 2022 je nahradili dotace od NSA, tedy Národní sportovní agentury. Mezi největšího poskytovatele ve sledovaném období lze jednoznačně určit Statutární město Pardubice, následně Pardubický kraj. A významné jsou i přijaté dotace od Fotbalové asociace České republiky.

V následující tabulce č. 7 je zobrazen vývoj provozních dotací a zároveň jejich procentuální zastoupení na celkových výnosech v jednotlivých letech. Nejvyšší podíl na celkových výnosech tvořily dotace v roce 2021, kde byl podíl 77 % z důvodu neplacení členských příspěvků.



Tabulka 6: Vývoj podílů provozních dotací v letech 2018-2022

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Provozní dotace v tis. Kč</b>	7 576	8 590	12 122	13 470	14 997
<b>Zastoupení z celkových výnosů v %</b>	63	57	57	77	68

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisků a ztrát FK Pardubice z.s.

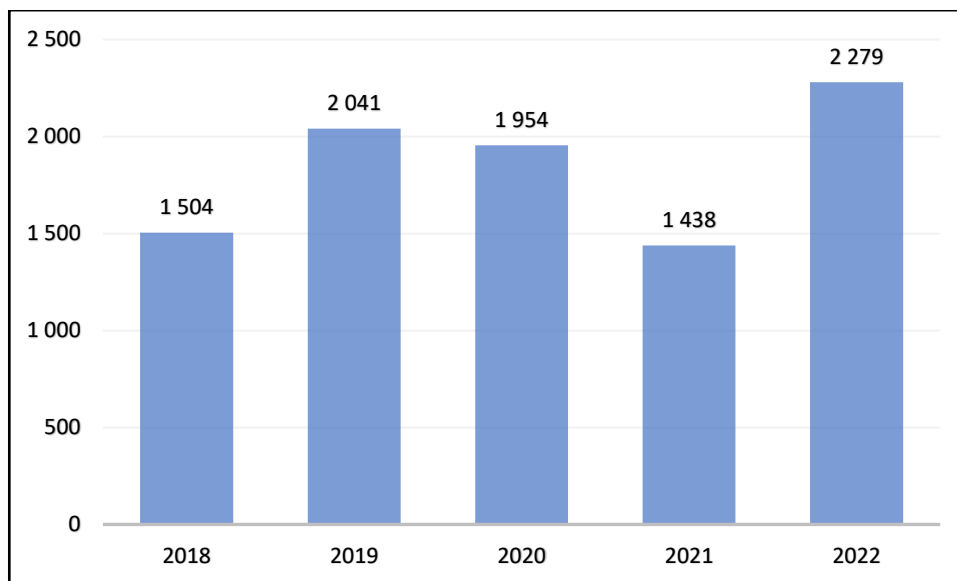
### Ostatní výnosy

Druhou největší složku tvořily ostatní výnosy, které měly na celkových výnosech zastoupení 18,76 %. V ostatních výnosech u zapsaného spolku jsou uvedeny příspěvky do klubové akademie, tyto příspěvky platí hráči klubové akademie a zároveň tvoří největší část ostatních výnosů. Dále například platby za soustředění, turnaje či letní kempy. V roce 2021 byl největší pokles u ostatních výnosů znovu z důvodu pandemie, jelikož příspěvky na provoz akademie byly snižené a příjmy z turnajů, soustředění či kempů nebyly, jelikož se nekonaly.

### Členské příspěvky

Členské příspěvky představují základní a často nezbytný zdroj financování organizace, přestože představují až třetí největší složku celkových výnosů. Pro mládež fotbalového klubu jsou tyto příspěvky důležité pro pokrytí nákladů spojené s provozem mládeže a pro celkový rozvoj služeb nabízených jejích členům.

Členské příspěvky jsou povinni platit členové spolku, tedy hráči či zákonní zástupci hráčů. Členské příspěvky se hradí standartně dvakrát ročně z důvodu jarní a podzimní části sezóny. Ve sledovaném období byla organizace průměrně tvořena 650 členy rozdělených do různých věkových kategorií a členské příspěvky se pohybovaly v rozmezí 1500 Kč – 5500 Kč. Na následujícím grafu č. 9 je zobrazen vývoj přijatých členských příspěvků v posledních letech.



Graf 10: Vývoj členských příspěvků v letech 2018-2022 (tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisků a ztrát FK Pardubice z.s.

Výše přijatých členských příspěvků se ve sledovaném období pohybovala v rozmezí 1 400 000 – 2 300 000 Kč. Mezi lety 2018-2019 členské příspěvky vzrostly z důvodu vzniku klubové akademii. Nejnižších hodnot dosahoval rok 2021, kde hlavním důvodem byla pandemie Covid-19, která pozastavila mládežnické soutěže, takže členové organizace zaplatili pouze polovinu výše za jarní část sezóny nebo příspěvky neplatili vůbec. Následně mezi lety 2021-2022 se klub rozhodl členské příspěvky zvýšit z důvodu nárustu nákladů.

V následující tabulce č. 5 jsou znázorněny jaké podíly měly členské příspěvky na celkových výnosech klubu v letech 2018-2022. Hodnota se pohybuje průměrně okolo 10 %.

Tabulka 7: Vývoj podílů členských příspěvků na celkových výnosech v letech 2018-2022

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Členské příspěvky v tis. Kč	1 504	2 041	1 954	1 438	2 279
Zastoupení z celkových výnosů v %	13	14	9	8	10

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisků a ztrát FK Pardubice z.s.

### Tržby za vlastní výkony a za zboží, služby

Nejmenší položkou celkových výnosů tvoří tržby za vlastní výkony a zboží, které se až na výjimku v roce 2018 pohybují okolo 600 000 Kč ročně a tvoří pouze 3 % podíl na celkových výnosech organizace.

Zde organizace účtuje například příjem z prodeje sportovních teplákových souprav pro hráče, který mají povinnost si je zakoupit a reprezentovat klub při mistrovských utkáních. Mezi další položky lze uvést výnosy z reklam, pronájmu, či vstupného. Spolek neprodává merch ani další předměty, to spadá pod akciovou společnost klubu.

Tabulka 8: Vývoj podílů tržeb za vlastní výkony a zboží na celkových výnosech v letech 2018-2022

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Tržby za vlastní výkony a zboží v tis Kč</b>	1 929	666	600	594	581
<b>Zastoupení z celkových výnosů v %</b>	16	4	3	3	3

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisků a ztrát FK Pardubice z.s.

## 5 ZHODNOCENÍ ANALÝZY A NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ HOSPODAŘENÍ

Poslední kapitola obsahuje celkové zhodnocení analýzy hospodaření FK Pardubice z.s., která byla provedena výše, pomocí analýzy účetních výkazů. Na základě zjištěných informací, nedostatků a skutečností budou uvedeny pro některé oblasti návrhy a doporučení pro zlepšení hospodaření organizace.

Po provedení analýzy lze konstatovat, že klub dlouhodobě nemá žádné finanční problémy, výjimkou byl rok 2022, kde klub vykázal velikou ztrátu z důvodu růstu trenérských odměn či navýšení oprav, kde proběhla například renovace fotbalového hřiště, což byl náklad ve velikosti jednoho milionu korun. Dalším důvodem mohl být i růst mzdových nákladů. Ovšem činnost klubu to neovlivnilo. Klub je dále dlouhodobě schopen plnit svůj primární účel, což je rozvoj mládežnické akademie a pohybovat se na nejvyšší úrovni v České republice, co se týče mládežnického fotbalu.

Jako hlavní problém hospodaření lze uvést strukturu výnosů, jelikož na základě analýzy lze vypořadovat, že největší část na celkových výnosech tvoří dlouhodobě přijaté dotace, a to průměrně podílem 64,53 % na celkových výnosech. Tento typ výnosů je pro dlouhodobé financování klubu zásadní a klub je na tomto zdroji závislý. To je zde hlavním problémem, jelikož v případě dotací není zaručeno, že se bude jednat o každoročně opakující zdroj výnosů, který bude do organizace přitékat ve stejné výši. Což by v oblasti financování mohlo způsobit problém, tudíž by klub měl tomuto problému v budoucnu předejít a být na něj připraven. Čili jedním z návrhů pro zlepšení hospodaření může být větší **diverzifikace příjmů**.

Pro diverzifikaci výnosů je potřeba hledání **vícezdrojovosti**, na což by organizace mohla využít **fundraisingové metody**, jakožto oslovování potenciálních dárců pro dlouhodobou spolupráci s klubem, což lze vykonávat různými benefičními akcemi, jako například charitativní turnaje. Klub by pro tento druh příjmů mohl proškolit stávající zaměstnance, kteří by zajistili zvýšení **individuálního či firemního dárcovství** pro klub.

Dalším návrhem na zlepšení v oblasti výnosů je větší důraz na **zvýšení příjmů tržeb z vlastních výkonů, zboží či služeb** a zajistit tak větší schopnost samofinancování klubu. Jelikož se tyto tržby v posledních letech pohybují pouze s 3 % podílem na celkových výnosech. Zde by mohl být prostor pro zlepšení v oblasti výnosů z reklam, avšak tuto činnost klub vykonává hlavně přes akciovou společnost. Příjem z pronájmů klub využívá hlavně přes zimu

v případě pronájmu umělé trávy, kde je kapacita naplněná čili prostor pro navýšení zde není. V případě mládežnických utkání lze nabídnout větší prodej reklamy například na dresech. Možností pro zlepšení by mohlo být zapracovat na inovaci v oblasti občerstvení, jelikož v mládežnických areálech jsou většinou staré buňky s minimální nabídkou občerstvení, do budoucna by to určitě mohl být zajímavý způsob pro **zvýšení tržeb**.

Co se týče **členských příspěvků**, tak zde klub pracuje dlouhodobě dobře, jelikož se navyšuje členská základna, tedy i příjmy z členských příspěvků. Například v posledním roce se výše členských příspěvků zvedla z důvodu nárůstu nákladů na provoz klubové akademie.

Na druhé straně v oblasti **nákladů** nelze určit, zda dochází k jejich plýtvání, jelikož veškeré náklady jsou důležité pro fungování klubu a pokud se chce klub dlouhodobě rovnat s největšími kluby v České republice v oblasti mládežnických týmů, tak je logické, že se celkové náklady budou zvyšovat, jelikož je kladen větší důraz na sportovní areály, vznik nových oddělení, například analytické oddělení v době moderní technologie, kde hráči jsou během tréninků či utkání natáčeni či mapováni pomocí GPS systému, čili organizace bude disponovat více a více zaměstnanci, což ovlivňuje osobní náklady, tedy mzdy.

Největší položku v oblasti celkových nákladů tvoří **spotřebované nákupy a nakupované služby** s podílem 80,86 % na celkových nákladech. Tuto položku ovšem nejvíce zastupují ostatní služby, což je například pronájem sportovních areálů od města, kde by se klub jedině mohl domluvit na lepších podmínkách. Dále veškeré platby za cestování, ubytování či stravování v případě mistrovských utkání či soustředění. Šetřit na těchto položkách by nemuselo být pro klub přínosné, pokud nechce ovlivnit správné fungování a rozvoj své mládeže. Možností, jak snížit náklady za nákupy zboží či služeb by mohlo být například **forma sponzoringu či spolupráce** na tento druh nákladů. Další možností by mohl být průzkum efektivnosti zaměstnanců, zda by se klub nemohl zaměřit na osekání mzdových nákladů. Zde je ale hlavním cílem, aby nebyl výrazně ovlivněn chod klubu, což by právě stálo za rozsáhlejší analýzu efektivnosti zaměstnanců.

## ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zaměřila na analýzu financování organizace FK Pardubice z.s. s cílem zjistit aktuální stav financování klubu a navrhnout určitá doporučení pro zlepšení hospodaření. Analyzovány byly účetní výkazy v letech 2018-2022, které organizace vykázala.

První dvě kapitoly byly teoretické části. V první kapitole byl vymezen a představen neziskový sektor včetně neziskových organizací, na což je navázáno dělením národního hospodářství dle různých kritérií. Dále byly uvedeny hlavní problémy v neziskovém sektoru a právní formy nestátních neziskových organizací. Druhá kapitola představovala financování nestátních neziskových organizací, kde nejdříve byly uvedeny obecné principy financování a následně byly určeny možné finanční zdroje pro nestátní neziskové organizace, kam spadají vlastní zdroje, cizí zdroje a potencionální zdroje.

Dále následují dvě kapitoly praktické části. Ve třetí kapitole byla představena vybraná nezisková sportovní organizace, kterou je zapsaný spolek FK Pardubice. Byly zde uvedeny informace, jako vznik klubu, historie klubu, klubové úspěchy či organizační struktura klubu. Ve čtvrté kapitole bylo analyzováno hospodaření této sportovní organizace pomocí účetních výkazů, které organizace vykázala v letech 2018-2022. Nejdříve byla provedena analýza rozvahy a následně analýza výkazů zisků a ztrát, tedy nákladů a výnosů v tomto období. V každé části byly uvedeny grafy s přehledem vývoje v daných letech a následná analýza a interpretace hodnot.

V poslední páté kapitole jsou uvedena doporučení a návrhy pro zlepšení hospodaření sportovní organizace FK Pardubice v budoucnu. Cílem zde bylo poskytnout nástroje a rady, které by mohly v budoucnu zlepšit hospodaření klubu.

Závěrem bych rád uvedl, že největším problémem klubu je závislost financování na jednom zdroji, konkrétně na dotacích. Klub by tedy do budoucna měl začít diverzifikovat své příjmy a zajistit tak princip vícezdrojovosti financování. Ovšem závěrem lze konstatovat, že klub dlouhodobě plní svou hlavní činnost a není ve finančních problémech.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4487-2.
- [2] VÍT, Petr. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5477-2.
- [3] ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0249-5
- [4] HEJDUKOVÁ, Pavlína. *Řízení neziskových organizací klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Grada, 2018. ISBN 978-80-271-2308-7.
- [5] PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-2117-5.
- [6] VLADIMÍR, Hyánek. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-8175-8.
- [7] REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Třetí aktualizované vydání. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.
- [8] STEJSKAL, Jan; KUVÍKOVÁ, Helena a MAŤÁTKOVÁ, Kateřina. *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.
- [9] NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.

## Internetové zdroje

Rada vlády pro nestátní neziskové organizace. *Vláda České republiky* [online]. nedatováno [cit. 2024-04-22]. Dostupné z: <https://vlada.gov.cz/cz/ppov/rnno/zakladni-informace-767>

Sbírka listin FK PARDUBICE, z.s. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2024-04-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=808570>

Stručná historie klubu. *FK Pardubice* [online]. 2023 [cit. 2024-04-10]. Dostupné z: <https://www.fkpardubice.cz/Strucna-historie-klubu>

Program B3 - Podpora sportu pro všechny. *Dotační portál Pardubického kraje* [online]. 2023 [cit. 2024-04-10]. Dostupné z: <https://dotace.pardubickykraj.cz/grants/366218268>

*FK Pardubice*, 2023. Online. FK Pardubice. Dostupné z: <https://www.fkpardubice.cz/Strucna-historie-klubu>. [cit. 2024-04-29].

*Veřejný rejstřík a Sběrka listin*, 2023. Online. Veřejný rejstřík a Sběrka listin. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>. [cit. 2024-04-29].

*FAČR*, 2023. Online. FAČR. Dostupné z: <https://www.fotbal.cz/nasfotbal/klubove-akademie/p457>. [cit. 2024-04-29].