

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza hospodaření atletického klubu Hvězda Pardubice, z. s.

Bakalářská práce

2024

Jan Šulc

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Jan Šulc**
Osobní číslo: **E21475**
Studijní program: **B0488A050001 Hospodářská politika a veřejná správa**
Specializace: **Ekonomika regionálního sportu**
Téma práce: **Analýza hospodaření atletického klubu Hvězda Pardubice, z. s.**
Zadávající katedra: **Ústav ekonomických věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je provést analýzu hospodaření vybraného atletického klubu a navrhnout možná doporučení. Student se zaměří na problematiku sportu a na možnosti financování sportovních organizací v České republice. V analytické části se bude věnovat popisu a finanční analýze vybraného atletického klubu.

Osnova:

- Definice sportu.
- Financování sportovních organizací.
- Analýza hospodaření atletického klubu Hvězda Pardubice, z. s.
- Navržení doporučení.

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

Seznam doporučené literatury:

ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu 21. století*. Jesenice: Ekopress, 2020. ISBN 978-80-87865-62-0.
HEJDUKOVÁ, Pavlína, Michaela KRECHOVSKÁ a Dita HOMMEROVÁ. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-3075-2.
KUNZ, Vilém. *Sportovní marketing: CSR a sponzoring*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-3771-3.
VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-1701-7.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Viktor Prokop, 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

PROHLÁŠENÍ AUTORA

Prohlašuji:

Práci s názvem „Analýza hospodaření atletického klubu Hvězda Pardubice, z. s.“ 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

Jan Šulc v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych rád vyjádřil svou upřímnou vděčnost všem, kteří mi pomohli s vypracováním této bakalářské práce. Zvláště bych rád poděkoval mému vedoucímu, panu doc. Ing. Viktoru Prokopovi, Ph.D., za trpělivost, ochotu a odborné rady, které mi pomohly dokončit tuto práci. Rád bych také vyjádřil vděčnost paní Ivě Tlapákové, předsedkyni atletického klubu, za cenné konzultace ohledně hospodaření klubu. Její rady a připomínky mi pomohly lépe porozumět dané problematice a zpracovat relevantní data v mé práci.

Dále bych rád poděkoval své rodině, která mi po celou dobu studia stála po boku a poskytovala mi podporu a povzbuzení. Jejich víra v mé schopnosti mi pomohla překonat těžké chvíle a dosáhnout mého cíle.

ANOTACE

Cílem bakalářské práce je provést analýzu hospodaření vybraného atletického klubu Hvězda Pardubice, z. s. a navrhnout možná doporučení. Teoretická část bakalářské práce zahrnuje definici tělesné kultury se zaměřením na historii, rozdělení a oblasti ve kterých se vyskytuje. Práce také financování sportovních organizací v ziskovém a neziskovém sektoru. Analytická část se zaměří na analýzu hospodaření atletického klubu, jeho historii, příjmy, výdaje a další. V závěru je shrnut výsledek analýzy a navržená doporučení pro stabilitu a efektivnost spolku.

KLÍČOVÁ SLOVA

tělesná kultura, sport, sportovní organizace, financování sportu, atletický klub Hvězda Pardubice, z. s.

TITLE

Management analysis of the athletics club Hvězda Pardubice, z. s.

ANNOTATION

The goal of the bachelor thesis is to analyze the management of the selected athletic club Hvězda Pardubice, z. s. and to propose possible recommendations. The theoretical part of the bachelor thesis includes the definition of physical culture with a focus on the history, distribution and areas in which it appears. The thesis also describes the financing of sports organisations in the profit and non-profit sectors. The practical part analyzes the athletic club, its history, revenues, expenditures and more. It concludes with a summary of the analysis and proposed recommendations for the stability and effectiveness of the association.

KEYWORDS

physical culture, sport, sport organizations, sport financing, athletic club Hvězda Pardubice, z. s.

OBSAH

Úvod.....	11
1 Definice sportu.....	12
1.1 Definice tělesné kultury	12
1.1.1 Historie a vývoj sportu.....	12
1.1.2 Vývoj tělesné kultury v České republice	13
1.2 Propojení sportu ve veřejném sektoru	14
1.3 Kategorie sportu.....	15
1.4 Oblasti sportovních organizací	16
1.5 Dobrovolnictví a zaměstnanost.....	19
2 Financování sportovních organizací	21
2.1 Financování sportovních organizací z veřejného sektoru.....	21
2.2 Financování sportovních organizací ze soukromého sektoru	23
2.2.1 Vlastní zdroje organizace.....	23
2.2.2 Cizí zdroje od soukromých subjektů	24
2.3 Sportovní organizace dle typu a cíle.....	25
2.3.1 Neziskové organizace	26
2.3.2 Ziskové organizace	27
3 Analýza hospodaření atletického klubu Hvězda Pardubice, z. s.	29
3.1 Historie klubu	29
3.2 Základní informace o klubu.....	29
3.3 Struktura organizace	31
3.4 Finanční analýza	32
3.4.1 Rozvaha	32
3.4.2 Výkaz zisku a ztrát.....	33
3.5 Finanční ukazatele	36
4 Navržení doporučení.....	39

4.1	Celkové shrnutí finanční analýzy Hvězda Pardubice, z. s.	39
4.2	Doporučení.....	40
	Závěr	44
	Použitá literatura	45

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Poptávkový potenciál pro tělesnou kulturu.....	16
Obrázek 2: Členění národního hospodářství podle kritéria vlastnictví.....	17
Obrázek 3: Konečná fáze členění národního hospodářství podle Pestoffa.....	18
Obrázek 4: Rozdělení sportovních organizací dle možnosti dosažení ziskovosti	26
Obrázek 5: Logo Hvězdy Pardubice	31

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Počet členů spolku v letech 2018-2023	31
Tabulka 2: Aktiva v letech 2018-2023 (v tis. Kč)	32
Tabulka 3: Pasiva v letech 2018-2023 (v tis. Kč).....	33
Tabulka 4: Příjmy v letech 2018-2023 (v tis. Kč)	33
Tabulka 5: Náklady v letech 2018-2023 (v tis. Kč).....	34
Tabulka 6: Finanční ukazatele	38

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Celkové náklady a výnosy bez doplňkové činnosti (v tis. Kč)	35
Graf 2: Hospodářský výsledek doplňkové činnosti (v tis. Kč).....	36

Seznam zkratek a značek

a. s.	Akciová společnost
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
ČSSR	Československá socialistická republika
ČUS	Česká unie sportu
HVEPA	Hvězda Pardubice. z. s.
Kč	Koruna česká
MŠMT	Ministerstvo školství mládeže a sportu
NH	Národní hospodářství
NSA	Národní sportovní agentura
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
p. o.	Příspěvková organizace
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
z. s.	Zapsaný spolek

ÚVOD

Atletika, královna sportu, s bohatou historií a tradicí, sdružuje v sobě disciplíny, které prověřují lidskou sílu, vytrvalost, rychlost a technické dovednosti. V České republice se atletice věnuje široká škála klubů, které se snaží vychovávat mladé talenty a reprezentovat své barvy na regionální i národní úrovni. Mezi ně patří i Atletický klub Hvězda Pardubice, z. s.

Cílem této bakalářské práce je provést analýzu hospodaření atletického klubu Hvězda Pardubice, z. s. Bakalářská práce se skládá ze čtyř hlavních částí, dvou teoretických kapitol a dvou analytických. První dvě kapitoly jsou zaměřeny na definici sportu a na financování sportovních organizací. První kapitola vymezuje tělesnou kulturu a popisuje historický vývoj sportovní aktivity. Dále definuje sport jako takový, poukazuje na jeho výhody a nevýhody pro společnost. V kapitole je zmíněno o kategorizaci sportu. Součástí první kapitoly je zmínka o oblastech, ve kterých se sportovní organizace snaží o svoji působnost. Na závěr kapitoly je zmíněno o zaměstnanosti a dobrovolnictví v oblasti sportu.

Druhá kapitola je zaměřena na financování sportovních organizací. V kapitole je uvedeno rozdělení příjmů sportovních organizací od veřejných subjektů státní správy a samosprávy. Sportovní organizace mohou dále získávat finanční zdroje ze soukromého sektoru. V kapitole jsou zmíněny jak vlastní, tak cizí zdroje od soukromých subjektů. Dále je v kapitole vymezeno dělení sportovních organizací z právního hlediska a dle kritéria ziskovosti a neziskovosti z hlavní činnosti organizace.

V třetí kapitole je zpracována analýza hospodaření vybrané sportovní organizace, zapsaného spolku Hvězda Pardubice. Tato kapitola se zabývá historií vzniku klubu a základními informacemi týkajícími se klubu. Dále je popsána struktura organizace, která vymezuje vedení klubu. Analýza hospodaření je znázorněna pomocí finanční analýzy rozvahy, výkazu zisku a ztrát a finančních poměrových ukazatelů rentability, likvidity a zadluženosti.

Čtvrtá kapitola je věnována shrnutí výsledků analýzy hospodaření vybraného atletického klubu a navržení doporučení. V souhrnu analýzy hospodaření jsou zmíněny pozitivní a negativní trendy ve vývoji finanční analýzy. Dále je v kapitole navrženo doporučení z hlediska tvorby rezervního fondu a další možnosti finančních zdrojů. Na závěr této kapitoly jsou zmíněna všeobecná doporučení pro zlepšení celkového dojmu klubu. Tato bakalářská práce bude prospěšná nejen pro vybraný klub, ale mohla by dále zaujmout všechny zájemce, kteří by se chtěli dozvědět více ohledně působení a financování sportovních organizací.

1 DEFINICE SPORTU

Sport je široký pojem zahrnující fyzické aktivity, které jsou provozovány pro zábavu, soutěž nebo zlepšení fyzické kondice. V rámci první kapitoly je blíže popsána historie tělesné kultury ve světě a v České republice. V další části této kapitoly je taktéž nastíněno propojení sportu s dalšími odvětvími jako je právo, ekonomie nebo zdraví. Zaměstnanost a dobrovolnictví, jež jsou pro sportovní organizace velice důležité, jsou předmětem další části této kapitoly. Závěr kapitoly popisuje rozdělení národního hospodářství a vymezuje prostor, ve kterém mohou sportovní organizace vytvářet své statky a služby. Cílem této kapitoly je přiblížit důležitost tělesné kultury a vliv národního hospodářství pro celou společnost.

1.1 Definice tělesné kultury

Tělesnou kulturu je možné definovat jako „*Sociokulturní systém, který jako výsledek činnosti, tvorby hodnot, vztahů a norem zabezpečuje specifickými tělocvičnými prostředky uspokojování zvláštních biologických a sociálních potřeb člověka v oblasti fyzického a z něj vyplývajícího psychického a sociálního rozvoje s cílem socializace a kultivace*“ (Hobza 2006, s. 9). Tělesná kultura není tedy brána pouze jako lidský pohyb, ale jde o celkový přínos fyzické aktivity pro občana. Tělesná kultura lze rozdělit dle Hobzy (2006) následujícím způsobem:

- tělesnou výchovu,
- pohybovou rekreaci,
- sport.

Tělesná výchova probíhá během vyučovací hodiny zejména na základních a středních školách. V tělesné výchově není sportovní výkon cílem, ale prostředkem. Cílem této aktivity na školách je zdokonalování pohybových dovedností a vlastnostech, učení spolupráce a fair play. Pohybová rekreace je brána jako forma aktivního odpočívání za cílem zlepšení zejména psychického zdraví člověka v jeho volném čase. Pohybová rekreace zahrnuje aktivity jako je turistika, tanec nebo plavání, za účelem odpočinku, zábavy a vzdělání. Sport v rámci tělesné kultury je brán jako forma tělesné aktivity za cílem dosažení maximálního výkonu. Sport se vykonává individuálně (atletika, plavání), kolektivně (fotbal, volejbal) nebo smíšeně (tenis, badminton). Sport se dá dělit do 3 kategorií (viz kapitola 1.3) amatérský, poloprofesionální a profesionální (Hobza, 2006; Novotný 2011).

1.1.1 Historie a vývoj sportu

Sport neboli fyzická aktivita vznikly společně s nejstarší civilizací na světě. Nejstarší dochované zmínky o civilizaci se dle starověkých archeologů nacházeli mezi řekami Eufrat

a Tigris v oblasti označované jako Mezopotámie. V této době lidé nebrali sport jako formu volnočasové aktivity, ale fyzickou aktivitu, kterou museli vykonávat během lovu, rybolovu nebo zemědělství. Sport nebyl vykonáván ve formě zábavy, jak je brán v dnešní době, ale jako nutnost spojenou s kultovním a rituálním obřadem. Chůť vítězit a překonávat ostatní byla v povahách lidstva už od počátků. První dochované zmínky o formě hry se z Mezopotámie dochovaly v rámci fragmentového reliéfu, znázorňující dva zápasníky v podřepu (Sommer, 2003).

Nejstarší sportovní slavnosti patřily k typickému rysu života antického Řecka. Nejslavnější sportovní klání se konalo v Olympii roku 776 před Kristem a opakovalo se každé čtyři roky. Slavnosti v Olympii se na úplném začátku zaměřovaly pouze na umělecký směr, ale během let se sport stal hlavním záměrem akce. Na začátku těchto slavností probíhala pouze jedna disciplína a to běh. K olympijským hrám již od počátků patřil stav míru, během her byly zakázané války i popravy zločinců. Moderní olympijské hry, byly obnoveny v roce 1894 na kongresu v Paříži. O založení mezinárodního olympijského výboru se nejvíce zasloužil francouzský aristokrat, pedagog a historik se zájmem o starověké Řecko Pierre de Coubertin, který společně s německým archeologem, objevitelem zbytků starověké Olympie Ernstem Curtiusem, pomocí finanční podpory řeckého miliardáře Giorgise Averoffa a s dalšími nadšenci sportu (součástí byl i Čech Jiří Guth-Jarkovský) uspořádal první novodobé hry v Athénách dne 6. dubna 1896 (Sommer, 2003; Sekot, 2003).

Rozvoj pohybových a herních aktivit se odrážel během let dle kultury a postavení společnosti. Kultivace pohybových aktivit se v historii zaměřovala zejména na „bojovníky“, kteří ve starověku museli umět bojovat s mečem, házet kopím a co nejpřesněji střílet z luku. Změna přichází například během modernizace dopravy, kdy v historii vojáci jako jedinou možnost přepravy měli pouze vlastní chůzi nebo běh. Chůze a běh se v dnešní době stává spíše kondiční nebo odpočinkovou záležitostí (Sommer, 2003).

1.1.2 Vývoj tělesné kultury v České republice

Tělesná kultura v českých zemích v letech 1774-1862 je spojena se zaváděním postupně povinné školní docházky, kdy školní řád pamatuje na možnost tělesných pohybových cvičení a doporučuje zakládat hřiště u škol a na konci obcí. Zájem o tělesná cvičení tak rostl nejen u šlechty, ale i u všech společenských tříd. Postoj rakouských vládních úřadů k zapojení povinné tělesné výchovy ve školách zejména mění povědomí o nízké fyzické úrovni jejich vojska.

Po pádu Bachova absolutismu v roce 1859 se díky uvolnění národního a politického útlaku mohou zakládat spolky. První tělocvičný spolek byl založen 16. února 1862 pod názvem Tělocvičná jednota Pražská (později Sokola Pražského, dále jen „Sokol“). Hlavním představitelem Sokola se stal doktor Miroslav Tyrš, který nesl funkci placeného náčelníka. Jako náčelník rozhodoval o metodické a organizační činnosti Sokola. Tyrš nebránil jakémukoliv sportu (plavání, bruslení, cyklistika) pokud nedocházelo k záměně hlavního obsahového principu Tyršovy soustavy. *„Tyrš byl přesvědčen, že každý člen Sokola by měl cvičit v pravidelných cvičebních hodinách, uskutečňujících hlavní obsahové principy soustavy“* (Kössl, 2023, s. 123). Největší inspirací při tvorbě tělocvičné soustavy byla pro Tyrše antická tělesná kultura. Soustava se tak hlavně zaměřovala na běh, zápas a další disciplíny z antického Řecka (viz kapitola 1.1.1). Po vzoru Sokola se tvoří během let další tělocvičné jednotky jako například dělnická tělocvičná jednota DTJ nebo katolická tělovýchovná organizace Orel (Sekot, 2003; Kössl, 2023).

1.2 Propojení sportu ve veřejném sektoru

Tělesná kultura napomáhá plnit poslání veřejného sektoru v rámci (Kunz, 2018):

- prevence zdraví,
- politického hlediska,
- právního hlediska,
- ekonomického hlediska.

V rámci prevence zdraví se sportem snižuje šance na srdeční onemocnění, díky fyzické aktivitě lidé bojují s obezitou a dalšími civilizačními problémy. Sport dále přispívá k etice člověka, kdy podporuje spravedlivost, rovnost a dodržování takzvaného „fair play“. Dalšími benefity sportu pro společnost je příprava na spolupráci, vede k odpovědnosti k celku a vytváří přátelství. Člověk se také připravuje na případné neúspěchy a různé krizové případy v rámci úrazů a zranění. (MŠMT, 2016; Kunz, 2018).

Pasivní vykonávání sportu, kdy lidé takzvaně „fandí“ se podporuje mezinárodní soutěž a budování národní identity (MŠMT, 2016). K podpoře národní identity sehrál velkou roli již zmíněný Sokol, který sjednocoval národ během všesokolských sletů a bojoval za svobodu a rovnoprávnost českého národa. Mezinárodní integrace a celosvětový mír rostou během významných sportovních akcí, zejména během olympijských her. Sportovní akce tak mohou šířit globální problémy, které se týkají nejen světa sportu. *„Může se jednat o posilování myšlenek fair play, ochranu lidských práv, boj proti rasismu a násilí“* (Kunz, 2020, s. 20).

Z právního hlediska vznikají zákony za účelem určení sportovních organizací, vymezení sportovních smluv a v rámci profesionálního sportu legální řešení sporů v rámci dopingu. Jedním ze zákonů je zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu. „*Tento zákon vymezuje postavení sportu ve společnosti jako veřejně prospěšné činnosti poskytované v celospolečenském zájmu a stanoví úkoly ministerstev, jiných správních úřadů a působnost územních samosprávných celků při podpoře sportu*“ (MŠMT, 2016). V tomto zákoně je ustanoveno zřízení a vymezení působnosti Národní sportovní agentury, která hraje velkou roli v rámci financování sportovních organizací. Zákon dále stanovuje obcím i krajům samostatnou působnost v oblasti vytváření podmínek pro sport, zejména v oblasti rozvoje a propagace. Zákon č. 60/2000 Sb., o ochraně olympijských symbolik, upravuje práva ohledně povinností olympijského hnutí, symbolik a řídicích orgánů olympijského výboru (Novotný, 2010; Kubíček, 2012).

Z ekonomického hlediska má sport pozitivní vliv na ekonomický růst. V rámci investic do sportovní infrastruktury, jako jsou stadiony nebo sportovní hřiště, se podporuje hospodářský růst v rámci vytváření nových pracovních míst nebo možností uspořádání mezinárodních akcí, které podpoří domácí cestovní ruch. Tyto externality (vedlejší činnost vznikající vedle hlavní činnosti) tak mohou pozitivně nebo negativně ovlivnit například dopravu, hotelnictví nebo kriminalitu v daném regionu (Hobza, 2006).

1.3 Kategorie sportu

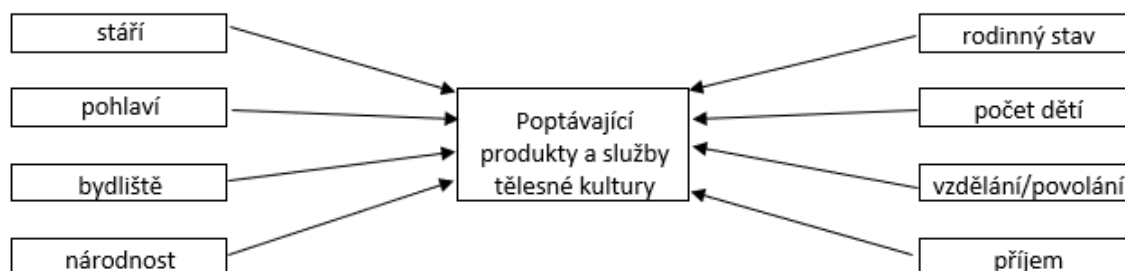
Z ekonomického i právního hlediska se dá sport dělit například podle hlediska časové dotace a příjmů za vykonaný sport na takzvaný (Lisse, 2020):

- rekreační,
- poloprofesionální,
- profesionální.

Rekreační sport

Sport v rámci pohybové rekreace se vyskytuje v největším počtu. Během vlastního volného času lidé dobrovolně například běhají, jezdí na kole nebo plavou za účelem relaxace a udržení fyzické i psychické kondice (viz kapitola 1.2). Není tedy zaměřen na dosažení maximálního výkonu nebo vítězství. V rekreačním prostředí lidé nejsou registrováni v žádné organizaci (klubu) a nedá se tak přesně určit, kolik lidí rekreačně sportuje. Rekreační sportovci nesou největší dopad na poptávku statků a služeb v tělesné kultuře. Poptávka je ovlivněna například

pohlavím, stářím, příjmem a dalšími faktory, které jsou znázorněny na obrázku 1 (Hobza, 2006).



Obrázek 1: Poptávkový potenciál pro tělesnou kulturu

Zdroj: Hobza (2006)

Poloprofesionální sport

V poloprofesionálním prostředí lidé musí být registrováni v organizaci nebo klubu. V rámci klubu se tak mohou účastnit soutěží. Za soutěže mohou být sportovci finančně odměněni, ale dosažený zisk nepředstavuje základní zdroj jejich obživy, ale spíše odměnu za daný výkon. Z poloprofesionálního sportu se dá přímo navázat na poslední kategorii sportu a to bez ohledu na dlouhodobost výkonu, ale na jeho úspěšnost v regionálních soutěžích (Lisse, 2020).

Profesionální sport

Status profesionála určuje sportovní organizace dle dosažených výsledků na národních a mezinárodních soutěžích. Profesionální prostředí se mění v závislosti na konkrétním sportovním odvětví. Například hokejový profesionál se oproti baseballovému profesionálovi liší tím, že jeho sport se stal jeho zaměstnáním. To baseballový profesionál musí vedle výkonu své profesionální sportovní činnosti vykonávat i „občanské povolání“ (Lisse, 2020). Sportovci na vrcholové úrovni jsou z určité části finančně podporováni prostřednictvím veřejného sektoru a z druhé části jsou financováni sektorem soukromým.

1.4 Oblasti sportovních organizací

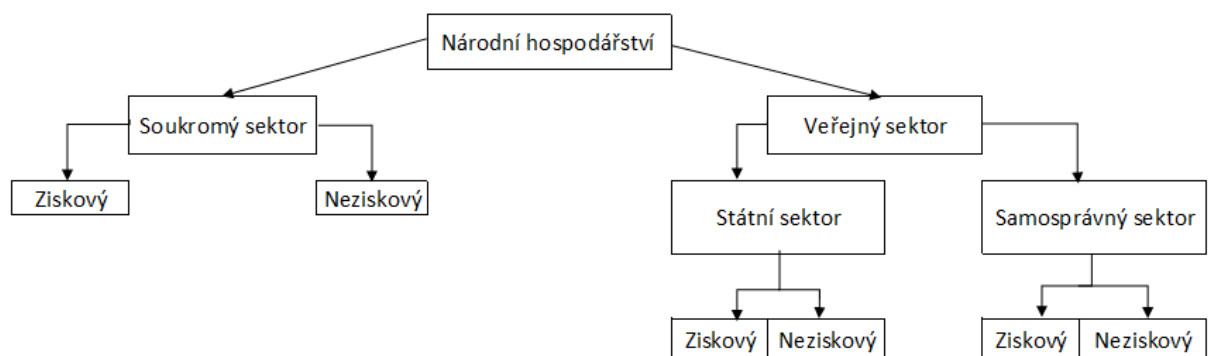
Národní hospodářství (NH) představuje komplexní systém ekonomických aktivit, zabývá se tak všemi produkčními, distribučními a spotřebitelskými procesy v dané zemi. V národním hospodářství jsou zkoumány příjmy a dopady sportu v rámci ekonomiky, turismu a zdraví pro spadající subjekty. Do systému národního hospodářství spadají ekonomické subjekty (Hobza, 2014):

- domácnosti: spotřeba statků a služeb, síla trhu a celé ekonomie,
- firmy: produkce statků a služeb, tvorba hrubého domácího produktu (HDP),
- vláda: kontrola fiskální a měnové politiky,
- zahraniční obchodní partneři: podílení se na importu a exportu statků a služeb.

Cílem národního hospodaření je podpořit tvorbu statků a služeb za uspokojením potřeb obyvatel a dále podpořit a korigovat makroekonomické ukazatele, mezi které patří například míra inflace, hrubý domácí produkt, nezaměstnanost, a další (Vlček, 2016). V rámci sportu národní hospodářství slouží jako prostředek pro podporu rozvoje sportu pro všechny domácnosti, týmy a školy. Národní hospodářství pravidelně monitoruje a hodnotí výkony v oblasti sportu, aby zajistilo efektivní využití zdrojů a dosažení stanovených cílů v oblasti sportu.

Národní hospodářství je subsystémem systému společnosti. Subsystémy i systémy se dále dělí do různých struktur a kritérií. Pro zařazení tělesné kultury existuje v národním hospodářství rozdělení dle kritérií:

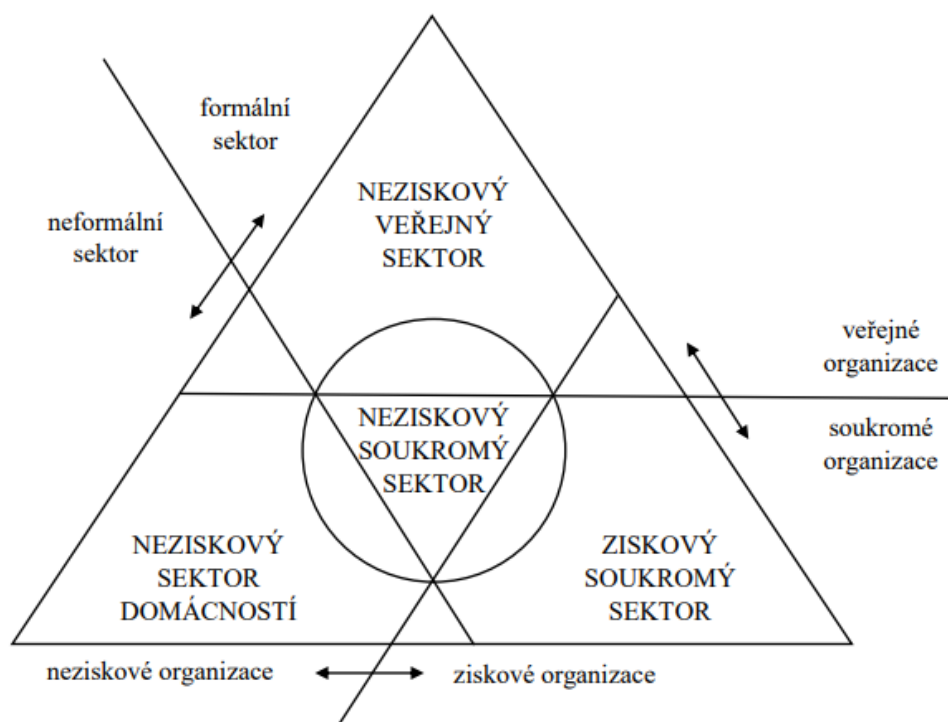
- kritérium odvětví,
- kritérium sektoru,
- kritérium financování,
- kritérium vlastnictví.



Obrázek 2: Členění národního hospodářství podle kritéria vlastnictví

Zdroj: Hobza (2006)

Tělesná kultura se nachází v kritériu vlastnictví (obrázek 2) a v kritériu financování národního hospodářství. Sportovní organizace tak získávají své zdroje z více prostředků. V rámci národního hospodářství se dělí dle způsobu financování na soukromý a veřejný. Pestoffův trojúhelník představuje uznávaný model pro klasifikaci aktivit v rámci národního hospodářství, který do kritéria dle vlastnictví přidává třetí sektor, a to sektor neziskový. V ideálním případě tak tyto sektory tvoří rovnováhu na poli ekonomickém, demokratickém a politickém. Propojením veřejného a soukromého sektoru napříč ziskovostí a neziskovostí znázorňuje obrázek 3 (Hobza, 2006).



Obrázek 3: Konečná fáze členění národního hospodářství podle Pestoffa

Zdroj: (Hobza, 2006)

Veřejný sektor je tvořen aktéry státní správy a samosprávy, kteří přerozdělují veřejné finance v rámci veřejného zájmu. Veřejnou volbou se rozhoduje o podílu veřejného a soukromého sektoru, který tak ovlivňuje produkční funkci v daném státě. K potřebě financování z veřejného sektoru dochází při tržním selhání na makroekonomické (nevyužívání výrobních zdrojů, nezaměstnanost) a mikroekonomické (negativní externality, nedostatek informací, nedostatečná konkurence na trhu) úrovni (Hobza, 2014).

Neziskový sektor je pro národní hospodářství velice důležitá oblast. Neziskové organizace nemají za úkol dosahovat zisku, ale mají za úkol naplňovat cíle ve veřejném zájmu. Existence těchto organizací spočívá v oblastech, které jsou pro ziskový sektor neatraktivní, vyplňují tak

prostor mezi ziskovým sektorem, státem a domácnostmi (Hejduková a kol. 2018). Výhodou neziskových organizací v oblasti sportu je větší dostupnost, podpora znevýhodněných skupin a delší koncepce rozvoje sportu. Neziskové státní instituce jsou například Národní sportovní agentura nebo Národní olympijský výbor, které přerozdělují dotace ze státního rozpočtu, nebo vybírají a určují profesionalitu v daném sportu. V rámci neziskových soukromých institucí se nejčastěji objevují zapsané spolky nebo nadace a fondy. Cílem je podporovat a rozvíjet sport na všech úrovních (Rektořík, 2015).

V ziskovém soukromém sektoru se subjekty snaží o dosažení co největšího zisku. Do ziskového sektoru spadají právnické osoby (akciové společnosti, společnosti s ručením omezením) nebo fyzické osoby (osoba samostatně výdělečně činná) podnikající v oblasti sportu. Příklady těchto subjektů jsou například fotbalové a hokejové kluby, výrobci sportovního oblečení nebo mediální společnosti. Ziskový sektor má za účel financovat profesionální sportovce, zajišťovat propagaci, podporovat inovace a rozvíjet technologie (Vlček, 2016).

Domácnosti hrají v rámci národního hospodářství klíčovou roli jako spotřebitelé, tvoří tak nedílnou součást trhu. Domácnosti tvoří poptávku po statcích jak veřejného tak soukromého sektoru. Spotřebitelské výdaje domácností jsou jedním z hlavních tahounů ekonomického růstu. Důležitost domácnost v rámci sportu lze definovat jako „*Významně se podílejících na existenci a činnostech sportovních organizací – spolků, především tím, že členové domácností s nimi spolupracují, a to většinou na dobrovolnické bázi*“ (Rektořík, 2015, s. 54). Každá domácnost se snaží maximalizovat užitek a minimalizovat náklady. Svým rozhodováním tak ovlivňují ekonomický růst, inflaci a nezaměstnanost. (Čadil, 2010; Rektořík, 2015).

Spotřební výdaje domácností jsou ovlivněny výší reálného důchodu a dalšími faktory (viz obrázek 1). Výdaje slouží k naplnění potřeb a přání domácností. V rámci potřeb člověka se dle získaných prostředků rozhoduje o vynaložení financí na potřeby pro život nezbytných (bydlení, oděvy, potraviny) a poté na méně naléhavé potřeby jako je cestování, sport či kultura (Jurečka, 2017). Domácnosti vynaložily v roce 2022 za celý rok 180 773 Kč v průměru na jednu osobu. Z toho největší položku tvořilo bydlení, voda, energie, paliva v hodnotě 42 367 Kč v průměru na jednu osobu za rok. V oblasti sportu tvořily výdaje na statky a služby 2 508 Kč v průměru na jednu osobu za rok, což tvoří 1,387 procenta z celkových výdajů (ČSÚ, 2023b).

1.5 Dobrovolnictví a zaměstnanost

Dobrovolnická práce ve veřejném i soukromém sektoru hraje velkou roli v rámci menších neziskových organizací. Formy dobrovolnictví se dělí na občanskou participaci, neformální

a formální dobrovolnictví. Formální dobrovolnictví se zabývá organizovanou skupinou lidí, která vykonává činnost bez nároků na finanční odměnu a obětuje svůj volný čas v prospěch ostatních lidí nebo služeb (Tošner, 2014).

Dobrovolníci ve sportu jsou většinou spojeni s klubem, kde aktivně sami sportovali. Mohou tak vykonávat odbornou práci, na kterou je v dnešní době požadována kvalifikace, jako je například trenérství nebo rozhodcovství. Mohou také vykonávat práci bez kvalifikace, jako je údržba, pomoc s dopravou nebo organizování soutěží. Z ekonomického hlediska tak dobrovolníci snižují náklady neziskových organizací a hodnota dobrovolníků může přesahovat samotný rozpočet organizace. Tato činnost nese i negativa a to ve fluktuaci, kdy dobrovolníci často přichází a odchází dle časových možností. Cena dobrovolné práce se těžko určuje. V teorii se dá určit dle tržních nákladů nebo nákladů alternativních. Tržní náklady vychází z tržních cen za stejnou práci a alternativní náklady z ušlých zisků konkrétního dobrovolníka na trhu (Novotný, 2010).

Celková zaměstnanost v oblasti sportu v roce 2019 dle Českého statistického úřadu (ČSÚ) byla 35 tisíc zaměstnaných osob, z toho 10 tisíc podnikatelů a 25 tisíc zaměstnanců. Dobrovolníků bylo v oblasti sportu necelých 209 tisíc. V roce 2017 byla stanovena průměrná mzda za hodinu dobrovolnické práce na 168,37 Kč (ČSÚ, 2023a) Tato hodnota popisuje důležitost dobrovolníků na jakékoliv sportovní akci.

Tělesná kultura a sport hrají v moderní společnosti důležitou roli. Efektivní financování sportu je klíčové pro jeho fungování na všech úrovních a zajišťuje dostupnost sportovních aktivit pro širokou veřejnost. V další kapitole jsou popsány možné druhy příjmů sportovních organizací a jejich rozdělení dle ziskovosti a právní normy.

2 FINANCOVÁNÍ SPORTOVNÍCH ORGANIZACÍ

Financování sportovních organizací je komplexní oblastí, vycházející z předešlého rozdělení národního hospodářství. V rámci této kapitoly je uvedeno jeho podrobnější rozdělení. Kapitola zároveň zahrnuje přehled a popis financování sportovních organizací z veřejných i soukromých zdrojů. Z právního hlediska mohou organizace vykonávat svoji činnost za účelem celospolečenského blahobytu, případně mohou být finančně motivované.

2.1 Financování sportovních organizací z veřejného sektoru

Financování sportu v České republice je rozděleno podle zdroje financí (viz kapitola 1.4.) zejména na soukromý a veřejný sektor, které potom společně tvoří sektor smíšený. V rámci veřejného sektoru figurují dva aktéři, a to aktéři státní správy a aktéři samosprávy. Hlavní roli ve financování veřejného sektoru z hlediska státní správy hraje Ministerstvo financí, které stanovuje státní rozpočet (Ochrana, 2010). Dle zákona č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu, je hlavním ústředním orgánem státní správy České republiky pro podporu sportu Národní sportovní agentura, která pomalu přejímá od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) oblasti financování sportu v rámci mimoškolních aktivit.

Národní sportovní agentura

Národní sportovní agentura se v roce 2019 stala hlavním úřadem pro podporu sportu v České republice. Agentura spolupracuje se sportovními organizacemi, ale také se samosprávou a to obcemi a kraji za účelem optimalizace a efektivního rozvoje v celé republice.

Úkoly NSA (MŠMT, 2015):

- rozdělování dotací sportovním klubům,
- vytváření a realizace dokumentů pro rozvoj sportu v České republice,
- podpora sportovní reprezentace,
- iniciativa pro vzdělávání trenérů a funkcionářů.

Pro neziskový sektor v oblasti sportu je dotace od národní sportovní agentury jedna z nejvýznamnějších. Agentura vypisuje dle zákona o podpoře sportu investiční a neinvestiční výzvy. O dotaci mohou požádat sportovní organizace, tělovýchovné jednoty, sportovní svazy a další. Hlavními podmínkami pro dosažení dotace je bezúhonnost, bezdlužnost státu a evidence více jak 20 sportovců, kteří musí být zapsáni v registru obyvatel. Za každého sportovce sportovní organizace odvádí NSA členský příspěvek v hodnotě 100 Kč. Každý, kdo splňuje tyto podmínky, může v rámci výzvy v daném termínu požádat o dotaci (NSA, 2023).

Národní sportovní agentura také vypisuje výzvy pro sportovní svazy. Sportovní svazy sdružují fyzické i právnické osoby s celostátní působností v České republice. Hlavním cílem svazů je řízení a organizace sportovního odvětví na národní úrovni. Dále pak hájit zájem sportovních klubů, zvyšují informovanost a podporuje zájem o sport. Mezi další činnosti sportovních svazů patří propagace sportu, péče o sportovce a pořádání sportovních akcí (ČÚS, 1999 ; NSA, 2023). Příkladem může být například Český atletický svaz, Asociace českého fotbalu nebo Hokejový svaz České republiky.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) do roku 2019 zastřešovalo finance pro sport. Dnes se věnuje především vzdělávání (od předškolního po vysoké školy), vědecké politice a výzkumu. MŠMT také spolupracuje na mezinárodní úrovni a podporuje talentovanou mládež. Ministerstvo je stále zapojeno v podpoře tělesné kultury a to v rámci tělesné výchovy (kapitola 1.1). Ministerstvo vypisuje výzvu v rámci podpory pohybových aktivit pro žáky základních škol, v rámci programu UNIS podporují sportovce na školách vysokých. Ministerstvo podporuje i letní tábory, podporuje talentované sportovce a reprezentanty na Olympijských hrách (MŠMT, 2016; MŠMT 2024).

Další orgány státní správy v oblasti podpory sportu jsou Ministerstvo zdravotnictví (podpora preventivní, dlouhodobé a posudkové zdravotní péče v oblasti sportu) a Ministerstvo pro místní rozvoj, které s ostatními ministerstvy v rámci svých kompetencí vytváří pro tělesnou kulturu příznivé podmínky (MŠMT, 2016). V České republice je díky státní politice zajišťováno financování všech kategorií (viz kapitola 1.3).

Z hlediska samosprávy, v rámci financování sportu, jsou hlavními aktéry kraje a obce. Tyto veřejnoprávní korporace působí v rámci samostatné a přenesené působnosti. Kraje a obce disponují svým vlastním majetkem a rozpočtem. Úkolem samosprávných korporací v oblasti sportu je zabezpečit rozvoj sportu pro všechny (včetně zdravotně postižených občanů), stavět a udržovat sportovní zařízení, stejně jako zpracovat plán rozvoje sportu na krajské úrovni (Individuální plán pro podporu sportu v jednotlivých krajích, který schvaluje zastupitelstvo kraje, upřesňuje, z jakých příjmů rozpočtu kraje bude naplněn. Plán rozvoje sportu je důležitou součástí pro jednotlivé sportovní organizace a kluby, sportovní zařízení a akce). Na lokální obecní úrovni se setkáváme s problematikou obnovy, provozu a údržby sportovních zařízení. Zvláštní pozornost si zaslouží atypické vlastnické uspořádání, kdy převažuje vlastnictví spolků.

Toto uspořádání vychází z tradice, avšak nedisponuje adekvátními prostředky na správu rozsáhlého majetku (MŠMT, 2016).

Dotace a návratné finanční výpomoci

Finanční podpora ze státních rozpočtů se rozděluje na dotaci a návratnou finanční výpomoc. Pro dotace a návratné finanční výpomoci je charakteristická jejich účelovost. Dotace jsou brány jako nenávratná forma podpory, pokud jsou splněny veškeré kladené požadavky. V případě finanční výpomoci se poskytnuté zdroje vrací zpět do státního rozpočtu. Poskytnuté prostředky mohou být kryté i z rozpočtu Evropské unie.

Primárním cílem dotace je podpořit konkrétně danou oblast (Strnadová, 2019). Vlivem podpory dochází k udržitelnosti, rozvoji a zvyšování popularity sportu. Dotace se dělí na investiční, neinvestiční a granty. Investiční dotace slouží k stavbě stadionů, sportovních hal nebo venkovních hřišť. Neinvestiční dotace slouží k udržitelnosti sportovních neziskových organizací a jsou určeny na běžné náklady (energie, pronájmy). O získání grantů se organizace mohou samostatně přihlásit a jsou vybrány na základě veřejné soutěže. V České republice tyto granty slouží zejména jako podpora pro organizace, které podporují děti ve sportu (Čáslavová, 2020).

2.2 Financování sportovních organizací ze soukromého sektoru

Soukromý sektor hraje důležitou roli v rámci smíšeného sektoru, kdy vedle dotací a dalších příspěvků z veřejného sektoru, zajišťuje finanční stabilitu pro rozvoj sportovních organizací a projektů. Základním zdrojem financování podniků jsou vlastní anebo cizí zdroje. Do vlastních zdrojů financování patří vložený kapitál podnikatelem, dosažený zisk klubu nebo fondy na obnovu opotřebovaného majetku (odpisy). Cizí zdroje znázorňují získaný kapitál v rámci dluhu od externích věřitelů. Jednou z nevýhod cizích zdrojů je, že s nimi mohou podniky pracovat pouze po omezenou dobu (Režňáková, 2012).

2.2.1 Vlastní zdroje organizace

Do této skupiny patří kapitál, který si organizace dokáže sama vygenerovat. Tyto zdroje mohou organizace využívat podle vlastních preferencí, proto tvoří velmi důležitou část zdrojů. Z těchto zdrojů mohou být tvořeny i finanční rezervy do budoucích let. Vlastní zdroje mohou vznikat například (Stejskal, 2012):

- hlavní činností,
- doplňkovou činností,

- členskými příspěvky.

Hlavní činnost neboli podnikání se liší podle aktivity, kterou chce daná organizace vykonávat (zapsáno v obchodním zákoníku). V rámci získávání finančních zdrojů pro organizaci z hlavní činnosti mohou organizace poskytovat tréninkové aktivity nebo pořádat soutěže, které jsou provozovány cílevědomě za účelem zisku, jménem klubu a na vlastní riziko. Hlavním cílem organizací v oblasti sportu je také podpora a rozvoj tělesné kultury. V rámci pořádání soutěží vznikají pro daný klub nenávratné druhy příjmů, mezi které patří vstupné a startovné (Rektořík, 2001; Stejskal, 2012).

Doplňková činnost neslouží k naplnění cílů organizace, ale slouží k získávání dodatečných finančních prostředků. Vedlejší činnost vychází zejména z vlastnictví majetku organizace. Jedná se například o pronájem ploch, prodej suvenýrů, speciálního vybavení nebo pronájem kluboven. Další doplňkové činnosti vycházejí z možných služeb a tvorby jiných akcí než takových, které jsou spjaty s hlavní činností, jedná se například o plesy (Stejskal, 2012).

Členský příspěvek je částka, kterou členové organizace platí přímo do pokladny organizace. Výše členských příspěvků se může lišit v závislosti na typu organizace, stáří nebo funkci člena (Stejskal, 2012). Příspěvky mohou být placeny ročně, čtvrtletně nebo měsíčně. Díky členským příspěvkům může organizace přibližně počítat s finanční částkou, která slouží k pokrytí provozních nákladů jako jsou například platy trenérů, nákup dresů, pojištění členů nebo náklady na dopravu na soutěže (Hobza, 2006).

2.2.2 Cizí zdroje od soukromých subjektů

Cizí zdroje od soukromých subjektů představují finanční prostředky, které sportovní organizace získávají od soukromých firem a domácností. S rozvojem profesionálního sportu se o tento segment na trhu začali zajímat i ostatní firmy. V rámci získávání cizích zdrojů je sport brán jako marketing prostřednictvím sportu. Sport v marketingu využívají podniky který nepodnikají primárně v oblasti sportu, ale využívají hodnoty sportu k propagaci svých výrobků a služeb (Kunz, 2018). Tyto zdroje mohou být ve formě (Rektořík, 2015):

- reklamy,
- sponzorství,
- sociální sítě.

Reklama, a to v placené i neplacené verzi, obecně slouží k šíření informací v prostředí komunikačních médií. Reklama se může vyskytovat například v televizním vysílání, v tisku,

v podobě online reklamy nebo jako venkovní reklama (billboardy, plakáty, polepy aut). Jednou z funkcí reklamy je informovat o nových produktech, změně cen nebo nových službách. Reklama dále přesvědčuje o výhodách a odlišnostech od konkurenčního produktu a upozorňuje na již známý produkt v podvědomí zákazníka (Kunz, 2018).

Sportovní reklama může využívat všechny funkce reklamy. Cílem této reklamy je zvýšit prodej sportovních produktů nebo podpořit povědomí o sportovní značce nebo klubu. Tyto reklamy se nejčastěji umísťují co nejbližší danému prostředí. Sportovními komunikačními médii jsou například dresy, sportovní náčiní, nebo mantinely. Kladem sportovních reklam je regionální zaměření, intenzivní zásah přítomných diváků a možnost dostat se na celosvětový trh. Záporům reklam na sportovištích je nemožnost přenosu většího množství informací o produktu, případně vysoká cena v poměru atraktivnosti reklamních ploch (Čáslavová, 2020).

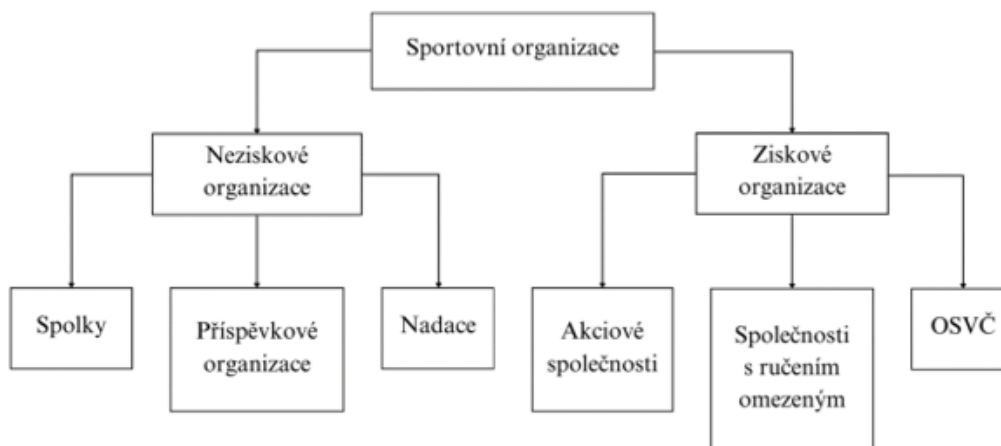
Sponzorství ve sportu je marketingová strategie spojená s finanční podporou sportovních klubů, organizací nebo jednotlivých sportovců. Podstatou je vynaložení finančního obnosu za očekávanou protislужbu v podobě reklamy a v podpoře celkového dojmu pro svou vlastní firmu. Sponzorství na rozdíl od reklamy podporuje subjekt v delším časovém horizontu. Sponzoři mohou od klubu získat benefity v rámci použití loga klubu nebo propojení jména sponzora se sportovní akcí. To znamená, že se sponzoři snaží proniknout na trh v určitém sportovním odvětví. Z marketingového hlediska je nutné se rozhodnout, zda s ohledem na náklady na propagaci, morální hodnoty a dlouhodobé závazky, se vyplatí možnost sponzorství, a to jak pro organizaci tak pro sponzora (Rektořík, 2015; Čáslavová, 2020). Vedle sponzorství existují i další formy finanční podpory, jako je dárcovství nebo mecenášství (Nová, 2016).

Sociální síť se v posledních letech staly mocným nástrojem pro marketing a propagaci. Ve sportu zejména k podpoře individuálních sportovců. Díky svým úspěchům na národních a mezinárodních soutěžích často dostávají vrcholoví sportovci od sponzorů materiální podporu v podobě sportovního oblečení nebo doplňků stravy. Pro sportovní organizace je důležitý mít funkční webové stránky. Webové stránky mají funkci reprezentační, informační a pro financování může být web využit jako reklamní plocha (Burešová, 2022).

2.3 Sportovní organizace dle typu a cíle

Z právního hlediska se nejen sportově zaměřené organizace musí držet provázaných zákonů. Zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, který obsahuje obecná ustanovení pro spolky, nadace, nadační fondy a další. Zákonem č. 90/2015 Sb., o obchodních společnostech

a družstvech, který zahrnuje legislativu pro akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným, veřejné obchodní společnosti, komanditní společnosti a družstva (Rektořík, 2015). Kromě právního hlediska vymezuje prostor a druh působnosti sportovních organizací členění národního hospodářství (viz. kapitola 1.4).



Obrázek 4: Rozdělení sportovních organizací dle možnosti dosažení ziskovosti

Zdroj: upraveno podle Rektořík (2015)

2.3.1 Neziskové organizace

V rámci neziskového sektoru se odlišují organizace tím, zda vykonávají svoji působnost ve veřejné správě nebo v soukromém sektoru. Vize těchto organizací mohou být v rámci dosažení demokracie, rovnoprávnosti a pomoci nemocným a starým lidem. Posláním a cílem je tedy dosáhnout maximálního užítku, bez účelu produkce zisku. Užitek je měřen v rámci uspokojení uživatele z hlediska výkonu a kvality statku. Neziskové organizace by se tak měly snažit být co nejefektivnější. V rámci prospěchu tělesné kultury se jedná o následující typy organizací: spolky, příspěvkové organizace, nadace a nadační fondy (Stejskal, 2012).

Spolky

Spolky, neboli zapsané spolky (z. s.), jsou vedeny jako základní typ právnické osoby. Spolky vznikají ve všech odvětvích sportu. Sportovní spolky tvoří důležitou část organizovaného sportu v ČR a fungují za účelem rozvíjení sportu v rámci tělesné kultury, nejčastěji tedy na amatérské a poloprofesionální úrovni. Členství ve spolku je dobrovolné. Spolky jsou samostatné statutární orgány, to znamená, že orgány spolku jsou voleny na základě hlasování. Ve stanovách spolku musí být určen nejvyšší orgán. Může být individuální (předseda) nebo

kolektivní (členská schůze nebo výbor). Úkolem nejvyššího orgánu je rozhodovat o rozpočtu, schvalovat stanovy spolku a další (Rektořík, 2001; Stejskal, 2012; Nová, 2016).

Příspěvkové organizace

Vyskytují se v oblasti tělesné kultury výjimečně. Organizace tohoto typu jsou zakládány státem nebo územními celky jako je kraj, obec nebo jiná právnická osoba ve veřejné správě. Příkladem je Armádní sportovní centrum Dukla (ASC Dukla), která byla založena Ministerstvem obrany. Největší část příjmů příspěvkových organizací tvoří dotace a eventuálně granty od zřizovatele, výhodou organizací je tedy stabilita v oblasti financování. O svém majetku si příspěvkové organizace rozhodují samostatně. Hlavním rozhodovacím orgánem je ředitel, který je volen zřizovatelem. Zisk z doplňkové činnosti musí organizace věnovat do hlavní činnosti, pokud zřizovatel nepovolí jiné využití (Stejskal, 2012; Rektořík, 2015).

Nadace a nadační fondy

Nadace a nadační fondy slouží jako zprostředkovatelé majetku pro veřejně prospěšné účely. Financování plyne z darů od právnických i fyzických osob. Nadace a nadační fondy jsou každoročně kontrolovány auditorem a veškeré informace o hospodaření musí být veřejné. V oblasti tělesné kultury je to například Nadace Sport2Life (podpora pro děti a mládež) nebo Nadační fond Konto Bariéry – Fond paralympijského sportu, který pomáhá v rámci paralympijských sportů a handicapovaným sportovcům (Stejskal, 2012; Rektořík, 2015).

2.3.2 Ziskové organizace

Cílem všech organizací, které fungují v rámci tohoto sektoru, je dosáhnout co největšího zisku s využitím možností zmíněných v kapitole 2.2., z prodeje vlastních statků a služeb (prodej lístků na zápasy, prodej klubového oblečení a jiných suvenýrů). Další možností příjmu jsou odměny za vyhrané zápasy nebo turnaje. V tomto sektoru fungují organizace, které jsou právní normou **akciové společnosti** (a. s.), **společnosti s ručeným omezeným** (s. r. o.) a případně **osoby samostatně výdělečně činné** (OSVČ). Ve spojení s tělesnou kulturou se objevují všechny zmíněné varianty organizací (Rektořík, 2001; Nová, 2016).

Akciová společnost

Akciová společnost je obchodní společnost vedená jako právnická osoba, jejíž základní kapitál je rozdělen na akcie. Akcie je cenný papír, který si může koupit každý věřitel, čímž se stane akcionářem. Akciové kluby jsou vedeny představenstvem, které má za úkol vést společnost a udržovat zájem akcionářů. To znamená, že podle počtu akcií může existovat maximálně stejné

množství vlastníků. V rámci snahy o udržení akcionářů tak vzniká tlak na dosažení co největšího zisku. Společnosti jsou tedy zaměřeny na zisk a hodnoty sportu jsou vedlejší (Nová, 2016). Tento typ organizace využívají profesionální kluby jako jsou například AC Sparta Praha fotbal, a. s. nebo Volejbal Brno, a. s.

Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným (s. r. o.) je kapitálová společnost vedená jako právnická osoba, která je nejběžnější formou podnikání v ČR. Základní vlastností s. r. o. je, že podíl společníků ve společnosti je určen podle podílu jeho vkladu. Hlavním orgánem společnosti je valná hromada, která rozhoduje o řízení a majetku firmy pomocí hlasování. Každý společník firmy se může valné hromady zúčastnit. Výhoda s. r. o. spočívá v nízkých nákladech na její založení a podnikání. V tělesné kultuře existují společnosti s ručením omezeným nejen jako sportovní kluby, ale také jako marketingové agentury nebo sportovní centra jako jsou například bazény, posilovny nebo haly (Rektořík, 2001; Nová, 2016).

Osoba samostatně výdělečně činná

Osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ) je na rozdíl od prvních dvou typů organizací vedena jakožto fyzická osoba. Základní vlastnosti OSVČ vyplývají z jejich samostatnosti ve vztahu k subjektům, z platby minimální zálohy na sociální a zdravotní pojištění a z vedení jednoduchého účetnictví. Specifika pro tento typ vedení živnosti spočívají v sezónnosti, riziku zranění a jiných překážkách pro dosažení cílů OSVČ. V rámci tělesné kultury tak osoby samostatně výdělečně činné využívají profesionální sportovci, trenéři, rozhodčí, instruktoři a další (Nová, 2016).

Financování sportovních organizací v ČR je postaveno na financování z veřejného a soukromého sektoru. Pro finanční jistotu ziskových i neziskových organizací je potřeba využívat všech možných druhů příjmů. V další kapitole je vybrána nezisková organizace vedená jako zapsaný spolek. V rámci analýzy hospodaření jsou přiblíženy druhy financování této vybrané sportovní organizace.

3 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ ATLETICKÉHO KLUBU HVĚZDA PARDUBICE, Z. S.

Tato kapitola se zaměřuje na analýzu hospodaření atletického klubu Hvězda Pardubice, z. s. Tato kapitola obsahuje historii vzniku klubu a základními informacemi týkajícími se klubu. Dále je popsána struktura organizace, která vymezuje vedení klubu. Analýza hospodaření je znázorněna pomocí finanční analýzy. Finanční analýza se zaměřuje na změny v oblasti aktiv, pasiv a zisku a ztrát od roku 2018 do roku 2023. Na závěr této kapitoly jsou vypočteny poměrové ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti.

3.1 Historie klubu

V roce 1959 byl v Pardubicích, městské části Dukla, pod názvem Rudá hvězda Pardubice, založen nový atletický oddíl. Na jeho založení se podíleli Josef Voříšek, Josef Šourek a Arnošt Křivka. Na atletickém stadionu se zaměřovali na rozvoj atletiky nejen u dospělých, ale i u mládeže, což jim umožnilo budovat silnou základnu talentů pro reprezentaci ČSSR. V průběhu let se atletické družstvo mužů i žen dostalo do 1. národní ligy.

V roce 2004 převzalo atletický stadion na Dukle do svého majetku město Pardubice. Ve stejném roce prošel rozsáhlou rekonstrukcí, která z něj udělala jeden z nejmodernějších atletických komplexů ve východních Čechách. Městský atletický ovál nesloužil ke zlepšování fyzických dovedností pouze atletům, ale svoji kondici zde zlepšovali také lyžaři, triatlonisté nebo záchranné služby.

V dnešní době oddíl nese název Hvězda Pardubice, z. s., kdy na Městském atletickém stadionu Dukla trénují členové atletického oddílu společně s oddílem pro tělesně postižené „Atletika bez bariér“ a s městskou policií. Dle provozního řádu zde může trénovat i kdokoliv z veřejnosti.

3.2 Základní informace o klubu

Atletický oddíl je zapsaný spolek, který je jeden z největších a nejúspěšnějších atletických oddílů ve východních Čechách. Klub provozuje svoji činnost na Městském atletickém stadionu Dukla, který je pronajímán od statutárního města Pardubice. Tréninkové skupiny jsou navrženy pro každého, kdo se chce zlepšovat v rámci běhu, hodů nebo skoku. Na atletickém stadionu se nachází atletická dráha, posilovna, vrhačská louka a další venkovní prostor. V dnešní době klub uspořádává závody všech kategorií. Kromě tréninků a závodů oddíl uspořádává dětské dny a příměstské tábory.

Hvězda Pardubice, z. s. organizačně zahrnuje oddíl atletiky a oddíl policie. Oddíly provozují a organizují svoji sportovní činnost samostatně, avšak v součinnosti a vždy v zájmu spolku. Oddíl policie sdružuje přes 90 policistů a občanských zaměstnanců Krajského ředitelství policie Pardubického kraje za účelem v maximální možné míře využít zbývajících volného času k rozvoji své tělesné zdatnosti, zlepšování a upevňování fyzického zdraví a psychické odolnosti formou regenerace a aktivního odpočinku (HVEPA, 2018-2023a).

Hlavní činnost:

- **Provoz atletického stadionu:** Spolek zajišťuje provoz a údržbu stadionu, čímž umožňuje sportovcům trénovat a závodit v optimálních podmínkách.
- **Zřizování oddílů:** Spolek zřizuje oddíly pro různé věkové kategorie a disciplíny, čímž umožňuje široké spektrum sportovní aktivity.
- **Pořádání závodů:** Spolek pořádá závody pro různé věkové kategorie a úrovně, čímž umožňuje sportovcům poměřit síly a prezentovat své dovednosti.
- **Pořádání společenských, kulturních a vzdělávacích akcí:** Spolek pořádá akce, které posilují soudržnost mezi členy, podporují zájem o atletiku a rozšiřují znalosti v oblasti sportu.

Vedlejší činnost:

Vedlejší činnost tvoří podnikání nebo jiné výdělečné činnosti, pouze v případě, že její účel je v podpoře hlavní činnosti spolku nebo v hospodárném využití spolkového majetku. Zisk z činnosti spolku lze použít pouze pro spolkovou činnost včetně správy spolku.

Celý název: Hvězda Pardubice, z. s.

Rok založení: 1959 (2004)

Sídlo: Čs. Armády 2515, Zelené Předměstí, 530 02 Pardubice

Právní forma: Zapsaný spolek

IČO: 26650193

Předseda: Iva Tlapáková

Počet členů: ~1000



Obrázek 5: Logo Hvězdy Pardubice

Zdroj: výroční zpráva klubu (HVEPA, 2018-2023a)

3.3 Struktura organizace

Nejvyšším orgánem spolku je členská schůze. Členská schůze má na starosti projednávání důležitých záležitostí a přijímání klíčových rozhodnutí v chodu spolku. Organizace má také členský výbor sloužící k vedení klubu, který je kolektivním statutárním orgánem spolku. Výbor rozhoduje o řízení, programu, hospodaření a dalších úkolech a cílech spolku. Výbor spolku měl v roce 2023 šest členů. Spolek také vede nezávislou kontrolní komisi, která má za účel kontrolovat a předkládat zprávy ohledně stanov spolku. Hvězda Pardubice, z. s. má 3 zaměstnance na hlavní pracovní poměr. Dále pro klub pracují osoby dle potřeby, trenéři, organizačně technický personál a další, na dohodu o provedení práce (HVEPA, 2018-2023a).

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Atletika	755	959	1010	1072	1021	1008
Policie	144	144	146	146	136	94

Tabulka 1: Počet členů spolku v letech 2018-2023

Zdroj: převzato z výročních zpráv klubu (HVEPA, 2018-2023a)

Tabulka 1 znázorňuje nárůst členů atletické a policejní složky spolku. V roce 2018 měla atletická složka spolku 755 členů a o 6 let později má klub o 253 členů více. Počet členů je důležitý v rámci dotací a dalších příjmů pro spolek. V rámci realizování činnosti oddíl využívá 6 sportovišť a tělocvičen. Atletický oddíl má 27 trenérů. Tréninkové skupiny jsou rozděleny do kategorií: Mini příprava (8 let a mladší) – pouze oddílové závody, Mladší žactvo (12-13 let), Starší žactvo (14-15 let), Dorost (16-17 let) a Junioři (18-19 let). Atletický oddíl nově používá i nové webové stránky a sociální sítě. V nich informují své členy ohledně nadcházejících se akcí a přibližují veřejnosti, jak tréninky probíhají.

3.4 Finanční analýza

Finanční analýza pomáhá posoudit finanční zdraví firmy, a to jak z krátkodobého, tak i z dlouhodobého hlediska. Finanční analýzy blíže specifikuje výkonnost podniku a jeho fungování. Získané hodnoty podniku mohou využít orgány podniku nebo investoři. Hlavním zdrojem pro vypracování finanční analýzy je účetní uzávěrka (Vochozka, 2020). Pro finanční analýzu klubu budou využity účetní uzávěrky z let 2018 až 2023 obsahující rozvahu a výpis zisku a ztrát ve zkráceném rozsahu. Hvězda Pardubice, z. s. je zapsaný spolek, nemůže tedy dosahovat zisku z hlavní činnosti

3.4.1 Rozvaha

Rozvaha popisuje majetkovou a zdrojovou strukturu podniku. Aktiva popisují kapitál spolku a pasiva zdroj kapitálu. Aktiva se musí rovnat pasivům. Rozvaha poskytuje informace o majetku a závazcích klubu. Aktiva popisují vynaložené prostředky, které mají podniku přinést ekonomický efekt vznikající na základě minulých rozhodnutí. Pasiva, dělicí se na vlastní a cizí kapitál, znázorňují zdrojovou stránku spolku, tedy odkud klub financuje svá aktiva. (Vochozka, 2020). Data znázorněna v tabulkách 2 a 3 jsou k poslednímu dni účetního období (31. 12.).

Aktiva

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Dlouhodobý majetek	246	246	426	361	887	1138
Krátkodobý majetek	307	307	481	656	409	320
Aktiva celkem	553	553	907	1017	1296	1458

Tabulka 2: Aktiva v letech 2018-2023 (v tis. Kč)

Zdroj: upraveno z účetních uzávěrek klubu (HVEPA, 2018-2023b)

V Tabulce 2 je znázorněn růst celkových aktiv během let. Za 6 let se majetek klubu zvýšil o 900 tisíc korun českých. Tato částka vznikla díky investicím do dlouhodobého majetku. Do dlouhodobého majetku se nepočítá atletický stadion ani jeho areál, jelikož není jeho majetkem. Ceny atletického vybavení v posledních letech vzrostly. Atletický klub pořídil v roce 2022 doskočiště na skok o tyči a další vybavení k jeho používání. Růst majetku je spojen i s rostoucím počtem členů klubu. Do krátkodobého majetku patří například různé překážky, kloboučky a jiné sportovní vybavení, která pomáhají ke zlepšení kvality tréninku.

Pasiva

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Vlastní zdroje	424	428	686	850	1060	1107
Cizí zdroje	129	147	221	167	236	378
Pasiva celkem	553	575	907	1017	1296	1485

Tabulka 3: Pasiva v letech 2018-2023 (v tis. Kč)

Zdroj: upraveno z účetních uzávěrek klubu (HVEPA, 2018-2023b)

Data znázorněná v tabulce 3 popisují vývoj pasiv od roku 2018 do roku 2023. Celková pasiva spolku od roku 2018 do roku 2023 vzrostla o 168 %. Vlastní kapitál tvoří přibližně 75 % pasiv. V roce 2022 a 2023 byly cizí zdroje za posledních 6 let největší. Cizí zdroje tvoří ve spolku hlavně krátkodobé závazky. Spolek se dlouhodobým závazkům vyhýbá a snaží se své závazky co nejdříve splácet pomocí neinvestičních dotací od Národní sportovní agentury a soukromých investorů.

3.4.2 Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát informuje o dosaženém hospodářském výsledku. Zachycuje vztah mezi výnosy a náklady související s jeho tvorbou. Výnosy tvoří peníze, které spolek získal pomocí veškerých svých činností. Náklady tvoří peněžní částku, která byla potřeba, aby klub mohl poskytovat své statky a služby. Na konci účetního období se sečtou uvedené dílčí výsledky, které pak určují hospodářský výsledek klubu (Vochozka, 2020).

Výnosy

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Provozní dotace	3367	3412	3622	4418	4552	3758
Příspěvky	1150	1483	1243	1583	1887	2091
Tržby za vlastní výkon	1372	1220	1243	1331	1589	1727
Doplňková činnost	737	754	751	603	710	730
Výnosy celkem	6626	6869	6859	7935	8738	8306

Tabulka 4: Příjmy v letech 2018-2023 (v tis. Kč)

Zdroj: upraveno z účetních uzávěrek klubu (HVEPA, 2018-2023a)

Během let 2018 až 2023 se příjmy spolku zvětšují díky většímu počtu členů. Z tabulky 4 vyplývá, že největší příjmy tvoří provozní dotace. Finanční podporu klub získává ze státní správy, hlavní sponzor je NSA, Pardubický kraj a statutární město Pardubice. Mezi soukromé sponzory patří Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. nebo Barth reklamy. Cena členské příspěvků se během let navyšuje. V roce 2023 byla cena členských příspěvků 5000 Kč na rok pro ročníky narození 2017 a starší, pro děti narozené v roce 2018 a mladší byla cena členských příspěvků 3000 Kč. Tržby za vlastní výkon znázorňují výnosy z uspořádávání sportovních akcí, jako jsou oddílové závody, rekreační závody pro jiné oddíly nebo sporty.

Náklady

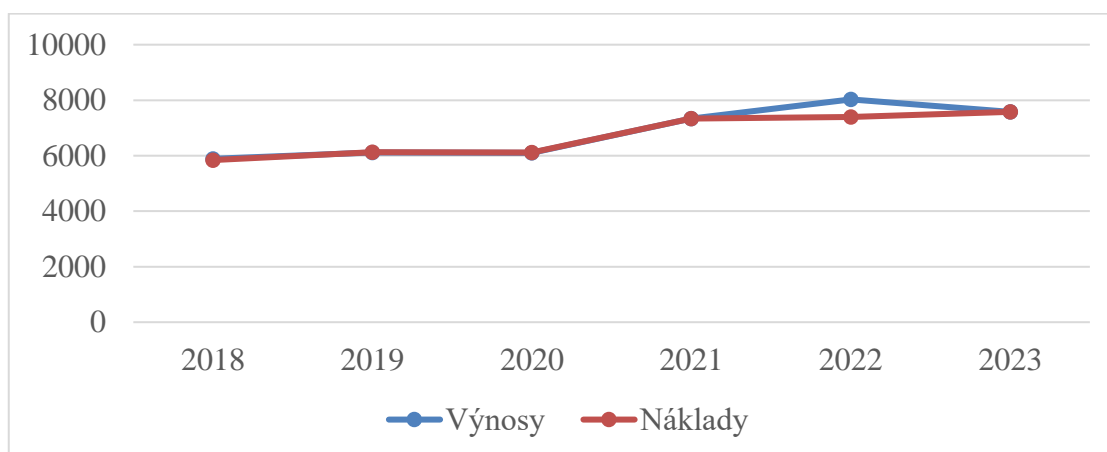
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Osobní náklady	1731	1677	1778	2434	2716	2187
Spotřebované nákupy a nákupové služby	3155	3269	3440	3572	3892	4006
Ostatní služby	769	996	705	1068	484	1093
Daně a poplatky	188	186	189	260	302	294
Náklady na doplňkovou činnost	724	738	488	438	495	679
Náklady celkem	6567	6866	6600	7772	7889	8259

Tabulka 5: Náklady v letech 2018-2023 (v tis. Kč)

Zdroj: upraveno z účetních uzávěrek klubu (HVEPA, 2018-2023b)

Náklady jsou v klubu zaměřeny hlavně na rozvoj a podporu atletiky v Pardubicích. Spolek využívá své prostředky k splácení svých závazků. Atletický klub pořizuje modernější pomůcky, aby vyhovovaly podmínkám všech tréninkových skupin. Z tabulky 5 vyplývá, že největší položkou nákladů spolku jsou spotřebované nákupy, které každý rok rostou a během šesti let se spotřebované nákupy navýšili přibližně o milion korun českých. Náklady zahrnují opravy, údržby, energie, kancelářské potřeby, ale také stavby sportovních ploch, jako jsou nové vrhačské klece nebo tyčkařské doskočiště. Ačkoliv je atletika venkovní sport, v zimě se závodí v atletických halách. V rámci této aktivity klub platí pronájem tělocvičen pro nejmenší a atletický tunel pro starší atlety. Osobní náklady zahrnují mzdy a platy zaměstnanců, brigádníků a dalších, kteří se přímo podílí na chodu spolku. Náklady na doplňkovou činnost zahrnují náklady na veškeré výdaje spojené s touto aktivitou v rámci reklamy. Celkové náklady atletického klubu se za 6 let zvýšily o 1 692 000 Kč.

Přehled celkových výnosů a nákladů



Graf 1: Celkové náklady a výnosy bez doplňkové činnosti (v tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování z účetních uzávěrek klubu (HVEPA, 2018-2023b)

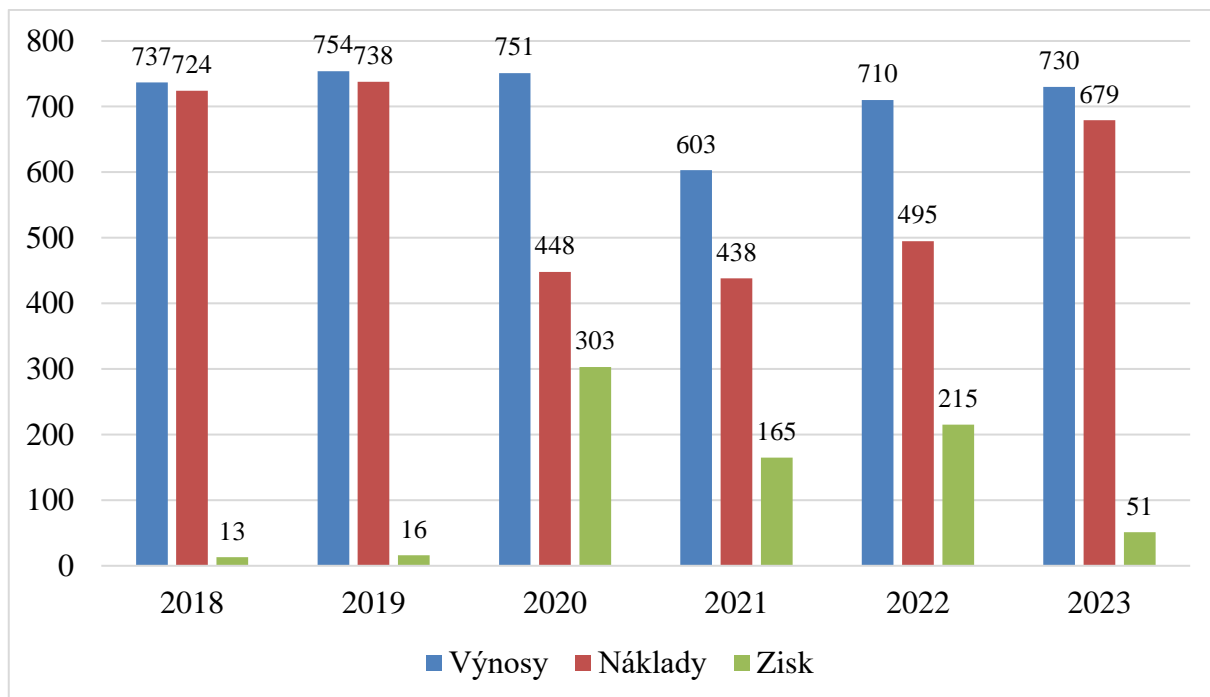
V Obrázku 6 je znázorněno o vývoji celkových výnosů a nákladů během 6 let. V letech 2018 a 2022 byly výnosy větší než náklady. V ostatních letech 2019, 2020, 2021 a 2023 byl klub v rámci hlavní činnosti ve ztrátě. Největších výnosů atletický oddíl dosáhl v roce 2022 kdy čistý zisk tvořil 634 tisíc Kč. Tohoto zisku dosáhl klub pomocí provozních dotací, které tvořily více jak 50 % dosažených příjmů spolku. Oproti tomu spotřební nákupy a osobní náklady zůstaly na stejné částce. O rok později klesly provozní dotace o cca 800 tisíc Kč. Nejvyšší ztráty z hlavní činnosti ve sledovaném období dosáhl klub v roce 2019 a to minus 19 tisíc Kč. Zisk z doplňkové činnosti pokryl náklady na hlavní činnost.

Zisk z doplňkové činnosti

Zisk z doplňkové činnosti je z určité části pro spolek důležitý zdroj financí, který umožňuje lépe financovat hlavní činnost a hlavně napomáhá propagovat klub. Klub využívá tento zisk k platbě svých závazků vůči zaměstnancům a firmám. Pokud je zisk větší, investuje se do nového sportovního načiní nebo oprav sportovního areálu.

Do doplňkové činnosti patří reklama. Reklama je pro klub důležitá, bez darů spolku by klub v posledních letech nemohl fungovat. Reklamní plocha je na atletickém stadionu omezena v rámci popularity sportu a možnosti umístění reklamy (kapitola 2.2.2). Na Městském stadionu Dukla je možnost umístit reklamu na billboardy, které jsou na valech stadionu. Další reklamy jsou umístěny na krytech na duchny a zdech uvnitř stadionu. Hvězda Pardubice, z. s. má přibližně 38 soukromých sponzorů, kteří podporují spolek finančně, ale většinou materiálně

v rámci uspořádaných akcí. Největší účast sponzorů je na dětském dnu nebo Pardubickém atletickém mítinku.



Graf 2: Hospodářský výsledek doplňkové činnosti (v tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování z účetních uzávěrek klubu (HVEPA, 2018-2023b)

Na obrázku 7 je znázorněn hospodářský výsledek doplňkové činnosti spolku. Z tabulky vyplývá, že doplňková činnost byla vždy zisková. Výše zisku je ovlivněna náklady. Díky nízkým nákladům na doplňkovou činnost spolek dosahoval většího zisku v roce 2020, 2021, 2022. V rámci 6 let klub dosáhl nevyššího zisku v roce 2020, kdy čistý zisk z doplňkové činnosti přinesl 303 tis. Kč. Nejnižšího zisku klub dosáhl v roce 2018 a to 13 tis. Kč.

3.5 Finanční ukazatele

Pro další zhodnocení atletického klubu jsou využity vybrané ukazatele z finanční analýzy. V rámci analýzy je využito poměrových ukazatelů. Z poměrových ukazatelů jsou využity ukazatele likvidity, rentability a zadluženosti. Ukazatel rentability popisuje podnikatelskou činnost k určitému vstupu. Ukazatel zadluženosti charakterizuje základní proporce cizího a vlastního kapitálu. Ukazatel likvidity je důležitý pro dlouhodobé fungování podniku (Vochozka, 2020).

Rentabilita vlastního kapitálu

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje, kolik čistého zisku se váže na jednu korunu vlastního kapitálu (Vochozka, 2020). Pro atletický klub vyšla rentabilita vlastního kapitálu nejoptimálněji v roce 2022, kdy se na jednu korunu vlastního kapitálu váže 0,80 Kč. Nejhuře na tom byl spolek v roce 2019, kdy jedna koruna vlastního kapitálu přinesla 0,0073 Kč. Další výsledky v letech jsou znázorněny v tabulce 7.

Zadluženost

$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní zdroje}}$$

Ukazatel zadluženosti slouží k vyjádření proporce cizího kapitálu k vlastnímu kapitálu. Nejvýhodnější poměr cizích zdrojů k vlastním je 1:1. Pro bezpečnou zónu zadluženosti se bere 40 % (Vochozka, 2020). Nejvyšší podíl spolku v oblasti zadluženosti byl v letech 2019 a 2023, kdy se podíl cizích zdrojů v atletickém klubu dostal na 34 %. Nejnížší podíl cizích zdrojů byl v roce 2021, a to 20 %.

Běžná likvidita

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Ukazatel běžné likvidity popisuje, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky podniku. Z praktického hlediska popisuje, kolikrát by dokázal podnik vyhovět svým závazkům. Ideální hodnota pro běžnou aktivitu je 1,5 až 2,5 krát (Vochozka, 2020). Atletický klub se v letech 2021 a 2023 do tohoto intervalu nevešel. V roce 2021 by své krátkodobé závazky zvládl zaplatit 3,9x. To značí, že svá oběžná aktiva málo využívají a oproti svým oběžným aktivům měli velmi málo krátkodobých závazků. V roce 2023 měl atletický klub problém splácet své krátkodobé závazky. Oběžná aktiva měla v tomto roce nižší hodnotu než krátkodobé závazky. V rámci nemožnosti zaplatit své závazky klub doplácet 31 tisíc korun. Další hodnoty z tabulky 7 byly v rozmezí pro běžnou likviditu.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ROE	0,139151 Kč	0,007389 Kč	0,377551 Kč	0,191765 Kč	0,800943 Kč	0,043519 Kč
Zadluženost	30 %	34 %	32 %	20 %	22 %	34 %
Běžná likvidita	2,4x	2,1x	2,2x	3,9x	1,7x	0,91x

Tabulka 6: Finanční ukazatele

Zdroj: vlastní zpracování z účetních uzávěrek klubu (HVEPA, 2018-2023b)

Z tabulky 6 vyplývá, že atletický klub je finančně soběstačný. Nejlépe na tom byl dle ukazatelů v roce 2022, když hodnota ROE byla největší a ukazatel zadluženosti a likvidity byl v normě.

4 NAVRŽENÍ DOPORUČENÍ

Kapitola obsahuje navržení doporučení. Před doporučením je vypracováno shrnutí výsledků analýzy atletického klubu Hvězda Pardubice, z. s. za období 2018-2023. Analýza zde byla provedena popisem získaných informací a rozбором účetních uzávěrek atletického klubu. Na základě získaných dat byla vypracována doporučení, která by mohla klubu pomoci s finanční stabilitou a se zlepšením kvality poskytovaných služeb.

4.1 Celkové shrnutí finanční analýzy Hvězda Pardubice, z. s.

Během 6 let se klubu povedlo zvýšit výnosy o 1 680 000 Kč, Aktiva a pasiva vzrostla o 905 000 Kč. Další pozorovatelné změny jsou popsány v následujících trendech.

Pozitivní trendy:

- **Zlepšování finančního zdraví:** Během analyzovaných let se finanční zdraví klubu Hvězda Pardubice, z. s. kontinuálně zlepšovalo. To je patrné z rostoucího celkového majetku, efektivního nakládání s náklady a nízké míry zadluženosti.
- **Růst členské základny:** Počet členů klubu v posledních letech roste, což svědčí o rostoucí popularitě atletiky a spokojenosti s poskytovanými službami. To vede k nárůstu příjmů z členských příspěvků a posiluje finanční stabilitu klubu.
- **Investice do rozvoje:** Klub investuje do dlouhodobého majetku, čímž modernizuje a zlepšuje tréninkové podmínky pro své členy. To posiluje konkurenceschopnost klubu a umožňuje mu nabízet kvalitnější služby.
- **Diverzifikace příjmů:** Kromě členských příspěvků a dotací generuje klub příjmy i z doplňkové činnosti, jako je reklama. To snižuje závislost na externím financování a zvyšuje odolnost klubu vůči výkyvům v dotační politice.

Negativní trendy:

- **Nedostatek trenérů a místa na trénování:** Růst členské základny klade tlak na počet trenérů a kapacitu atletického areálu. To může vést ke snížení kvality poskytovaných služeb a zvýšení rizika zranění.
- **Vysoké náklady na nájem:** Cena pronájmu Městského atletického stadionu Dukla představuje pro klub značnou finanční zátěž. Dotace od statutárního města Pardubice nepokryjí ani polovinu nájmu, což omezuje možnosti investic a rozvoje.
- **Nízká rentabilita doplňkové činnosti:** Ačkoliv má klub přibližně 38 sponzorů, průměrný dar jednoho sponzora je 19,2 tis. Kč.

- **Zhoršení běžné likvidity v roce 2023:** V roce 2023 se běžná likvidita klubu dostala mimo ideální rozmezí. To naznačuje, že klub má problémy s financováním svých krátkodobých závazků.

4.2 Doporučení

Ze získaných informací od vedení klubu a z rozboru financování sportovních organizací lze říci, že pro udržitelnost chodu neziskového klubu je nejdůležitější finanční přínos v rámci dotací od NSA, členských příspěvků a darů od sponzorů. Pro další rozvoj a lepší hospodaření klubu, jsou navržena následující doporučení.

Rezervní fond

Rezervní fond může pomoci atletickému klubu v několika bodech. Tento fond může vznikat například z příjmu všech členských příspěvků, nebo také z neúčelové dotace od NSA. Dle praxe bude potřeba získat větší počet příjmů, aby klub mohl odkládat část svých příjmů do rezervního fondu. I menší finanční částka v rezervním fondu by mohla přinést několik výhod:

- **Zlepšuje běžnou likviditu:** Klub má k dispozici finanční prostředky, které může v případě potřeby použít k uhrazení krátkodobých závazků.
- **Snižuje závislost na externích zdrojích financování:** Klub není tak závislý na dotaci a dalších příjmech, které se nemusí vždy podařit získat včas.
- **Poskytuje pocit stability:** Vedení klubu by se mohlo cítit komfortněji, pokud bude mít k dispozici finanční rezervu.

Zřízení rezervního fondu je jen jedním z kroků, které atletický klub Hvězda Pardubice, z. s. může podniknout ke zlepšení své finanční stability. Protože v dnešní době klub nemá dostatečný příjem pro realizaci finančních zásob, mohla by pomoci další navržená doporučení.

Zvýšení členských příspěvků

Atletický klub by měl zvážit zvýšení členských příspěvků. V rámci velkého počtu členů se menší nárůst částky projeví ve větším celkovém měřítku. Atletický klub využívá ročního členského poplatku. V rámci jiných sportovních odvětví se přechází na půlroční nebo čtvrtletní placení členských příspěvků. Výhodou většího zisku by mohl klub tvořit finanční rezervy. Za větší nárůst příspěvků by klub členům na oplátku věnoval část příjmů formou rozvoje klubu. Poskytovat lepší trenérské služby, vybudovat lepší zázemí pro sportovce (šatny, sprchy, posilovna) i fanoušky. Veškeré tyto inovace by mohly motivovat členy k aktivnějšímu působení v oddíle a pomoci klubu s reprezentační složkou.

S růstem členských příspěvků může nastat i negativní dopad pro klub. Vyšší členské poplatky by mohly odradit některé stávající členy od prodloužení členství a mohly by vést i k odlivu nových členů. S tím se protíná nárůst konkurence jiných oddílů a sportů. To by mohlo mít negativní dopad na příjmy klubu a na jeho celkovou stabilitu.

Získání nových sponzorů

Zisk nových sponzorů je spojen s partnerstvím jiných soukromých společností s atletickým klubem Hvězda Pardubice, z. s. Postupem pro zisk nových sponzorů bude vyhledání, prezentace podniku a udržitelnost vzájemné spolupráce. V rámci vyhledávání by měl klub vypracovat seznam možných kandidátů. Tento seznam by měl obsahovat místní podniky, které by mohly mít o sponzorování klubu zájem. Klub by měl poté vybraným firmám odprezentovat své aktivity a benefity. Prezentace by měla obsahovat historii a úspěchy klubu, další cíle a rozpracované projekty. Klub může například připravit možné sponzorské balíčky dle výše možného sponzorského daru. Benefity mohou zahrnovat výrazné zviditelnění jejich značky na akcích klubu, možnost účasti na trénincích s členy klubu nebo exkluzivní pozvání na významné sportovní akce. Sponzorům také může být například nabídnuta možnost využití sportovního areálu k uspořádání akce pro své zaměstnance. Získávání nových sponzorů může být pro atletický klub Hvězda Pardubice, z. s. důležitým zdrojem financování. Klub by k tomuto procesu měl přistupovat strategicky a s ohledem na dlouhodobé cíle.

Uspořádávání komerčních akcí

Uspořádávání komerčních akcí může být pro atletický klub Hvězda Pardubice, z. s. efektivním způsobem získávání dalších finančních zdrojů. Mezi komerční akce mohou spadat atletické mítinky, sportovní workshopy, letní tábory a dětské dny. Při uspořádávání komerčních akcí je důležité, aby klub dbal na kvalitu a profesionalitu. Akce by měly být dobře zorganizovány a propagovány.

Propagování takových akcí je velmi důležité. Klub může využít svých nových webových stránek, kde může danou akci detailně popsat. Hlavní jsou důležité informace jako je datum, čas, místo konání, program, vstupné/startovné a možnosti registrace. Pro přiblížení jsou vhodné fotky nebo videa z minulých let. Dále se dají využít sociální sítě. Atletický klub má dostatečný prostor na sociálních sítích, aby mohl sdílet nadcházející akce, nové projekty a přibližovat chod klubu široké veřejnosti.

Díky dobré dopravní infrastruktuře v Pardubicích se vyplatí propagovat akce i v nedigitální podobě. Off-line propagace pomocí plakátů a billboardů (tato propagace může být spojena s dodatečnými náklady) může oslovit větší množství lidí v blízké lokalitě než s pomocí digitální reklamy. Plakáty a letáky na správných strategických místech (školy, sportovní centra) mohou přilákat dostatečný počet lidí na komerční akce.

Prodej reklamních prostorů

Prodej reklamních prostorů pro atletický klub Hvězda Pardubice, z. s. slouží k dalšímu typu financování a může mu pomoci zvýšit povědomí o jeho aktivitách. Při prodeji reklamních prostor je důležité vědět, jaký typ trhu chceme oslovit. Cena za pronájem nebo využití reklamních ploch by měla odpovídat vynaloženým nákladům za využití prostoru a dosahovat dostatečného zisku. Klub může nabízet různé typy reklamních prostorů, jako jsou reklama na sportovišti, propagačních materiálech, reklama na webu a sociálních sítích.

Klub může prodávat reklamní plochy na svých sportovištích, jako jsou mantinely stadionu, oplocení hřiště, billboardy na valech a další. Může také nabídnout reklamní prostor na sportovním vybavení, jako jsou dresy sportovců nebo startovní čísla. Další reklamní plochou, kterou klub může využít, je plocha na propagačním materiálu. Propagaci firem může klub spojit s komerční akcí, čímž dochází k propagaci sponzorů a tím ke zlepšení celkového dojmu u veřejnosti. Atletický klub v posledních letech zainvestoval do svého webu a sociálních sítí. Atletický klub může díky tomu efektivněji prodávat svůj prostor v digitálním světě.

Snížení výdajů a nákladů

Atletický klub se může pokusit o snížení výdajů a nákladů. Nejvyšší položkou rozpočtu Hvězdy Pardubice je nájem atletického stadionu. Ten je pronajímán od statutárního města Pardubice. Pokud by Pardubice mohly přijít o část svých příjmů z hlediska pronájmu atletického areálu, managementu klubu by velice pomohli v rámci shánění prostředků na zaplacení svých závazků. V rámci pronájmu stadionu od města tak veškeré další pronájmy musí klub odevzdávat městu. Pronájem stadionu by mohl tvořit dostatečný zisk pro finanční zdraví klubu. Dalším způsobem, jak by klub mohl snížit náklady, je sestoupením z první nejvyšší ligy, snížily by se tak klubu náklady na dopravu a ubytování.

Zlepšení poskytovaných služeb

Pro zlepšení poskytovaných služeb by atletický oddíl potřeboval více trenérů a dobrovolníků. Atletický oddíl s přibližně 1000 členy v současnosti zajišťuje tréninkové služby pouze 28

trenérů, což v průměru znamená 35 svěřenců na jednoho trenéra. Trenéři vedou více tréninkových skupin. Podle interního seznamu atletů se tento poměr u trenérů pohybuje okolo 22 svěřenců. Pro dosažení optimální úrovně péče a individuálního přístupu k atletům by oddíl potřeboval rozšířit počet trenérů a dobrovolníků. Dobrovolníci napomáhají k lepšímu zajišťování sportovních akcí a také mohou podporovat trenéry s asistencí na tréninku.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zaměřila na analýzu Atletického klubu Hvězda Pardubice, z. s. s cílem zhodnotit jeho aktuální stav a navrhnout doporučení pro jeho budoucí rozvoj. První kapitola obsahuje definici sportu se zaměřením na popis tělesné kultury. Přiblíženy byly možnosti financování sportovních organizací. Dále se práce věnovala popisu hospodaření atletického klubu. Na základě provedené analýzy hospodaření byla navržena doporučení pro vedení spolku.

Práce byla rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola se zaměřila na definici sportu a na financování sportovních organizací. Definice sportu byla spojena s historickým vývojem a přínosem sportu pro společnost. Pro doplnění informací ohledně tělesné kultury bylo zmíněno o kategoriích sportu, a dále byly zmíněny oblasti, ve kterých se sportovní organizace snaží o svoji působnost. Na závěr byla připomenuta i důležitost dobrovolnické práce v oblasti sportu.

Druhá kapitola se zabývala problematikou financování sportovních klubů s rozdělením dle druhu ziskovosti a právní normy. Blíže specifikuje ziskový a neziskový sektor v oblasti sportu a popisuje, z jakých sektorů mohou organizace získávat finanční prostředky pro chod společnosti. Nejdůležitější zdroj pro neziskové organizace je dotace ze strany státní správy.

Analytická část obsahuje analýzu vybraného atletického klubu Hvězda Pardubice, z. s. Tato část se zabývala historií klubu, základními informacemi o spolku a organizační strukturou. Dále popisuje, jak klub hospodaří se svým majetkem, a přibližuje, jak klub využívá svých prostředků k poskytování statků a služeb. Detailně byla popsána aktiva, pasiva, náklady a výnosy. Na závěr analytické části byly vypočteny poměrové ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti.

Závěrečná část bakalářské práce se věnuje navržení doporučení pro konkrétní atletický spolek. Shrnutí výsledků z hospodaření klubu v letech 2018 až 2023 popisují pozitivní a negativní trendy. Dále jsou navržena doporučení z hlediska tvorby finančních rezerv a zvýšení možných příjmů klubu. Mezi ně patří například zvýšení částky členských příspěvků nebo získání nových sponzorů. Na konci této části jsou uvedena všeobecná doporučení pro zlepšení kvality poskytovaných služeb. Navržená doporučení by mohla pomoci atletickému klubu k finanční stabilitě a přiblížit další možnosti jak získat finanční zdroje pro chod spolku.

POUŽITÁ LITERATURA

- 1) BUREŠOVÁ, Jitka, 2022. *Online marketing: od webových stránek k sociálním sítím*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-1680-5.
- 2) ČADIL, Jan, 2010. *Regionální ekonomie: teorie a aplikace*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-191-8.
- 3) ČÁSLAVOVÁ, Eva, 2020. *Management a marketing sportu 21. století*. Jesenice: Ekopress. ISBN 978-80-87865-62-0.
- 4) ČSÚ, 2023a. *Databáze satelitního účtu neziskových institucí* [online]. [cit. 2024-01-31]. Dostupné z:
https://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocnkavyber.satelit_cas?mylang=CZ&co=supl
- 5) ČSÚ, 2023b. *Spotřební výdaje domácností - 2022* [online]. [cit. 2024-02-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/spotrebni-vydaje-domacnosti-2022>
- 6) ČUS, 1999. *Hospodaření klubu* [online]. [cit. 2024-02-18]. Dostupné z: <https://www.cuscz.cz/poradna-a-vzory/hospodareni-klubu.html>
- 7) HEJDUKOVÁ Pavlína, Michaela KRECHOVSKÁ, a Dita HOMMEROVÁ, 2018. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-802-4730-752.
- 8) HOBZA, Vladimír, 2014. *Ekonomie 2: Trenérství a management sportu* [online]. Univerzita Palackého v Olomouci [cit. 2024-02-03]. ISBN 978-80-244-4367-6. Dostupné z: <https://publi.cz/books/162/Hobza.html>
- 9) HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTOŘÍK, 2006. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress. ISBN 80-869-2904-3.
- 10) HVEPA, 2018-2023a. *Výroční zprávy klubu [2018-2023]* [online]. Hvězda Pardubice, z. s. [cit. 2024- 04-23]. Dostupné z: <https://atletika-pardubice.cz/vyrocnizpravy-klubu>
- 11) HVEPA, 2018-2023b. *Účetní uzávěrka [2018-2023]* [online]. Hvězda Pardubice, z. s. [cit. 2024- 04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=807690>
- 12) JUREČKA, Václav, 2017. *Makroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0251-8.
- 13) KÖSSL, Jiří, Jan ŠTUMBAUER a Marek WAIC, 2023. *Kapitoly z dějin tělesné kultury*. Druhé vydání. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-5538-3.

- 14) KUBÍČEK, Jiří, 2012. *Sport a právo*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6040-1.
- 15) KUNZ, Vilém, 2018. *Sportovní marketing: CSR a sponzoring*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0560-1.
- 16) KUNZ, Vilém, 2020. *Společenská odpovědnost ve sportu*. Grada Publishing. ISBN 978-80-271-4017-6.
- 17) LISSE, Luděk, 2020. *Sportovní právo: rozhodování sporů v oblasti sportu v ČR*. V Praze: C.H. Beck. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-789-7.
- 18) REKTOŘÍK, Jaroslav, Petr PIROŽEK a Jana NOVÁ, 2015. *Projektový management ve sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií. ISBN 9788021079953.
- 19) REKTOŘÍK, Jaroslav, 2001. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení: [učebnice]*. Praha: Ekopress. ISBN 80-861-1941-6.
- 20) REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2012. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-1835-4.
- 21) SEKOT, Aleš, 2008. *Sociologické problémy sportu*. Praha 7: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2562-8.
- 22) SEKOT, Aleš, 2003. *Sport a společnost*. Brno: Paido. ISBN 80-731-5047-6.
- 23) SOMMER, Jiří, 2003. *Malé dějiny sportu, aneb, O sportech našich předků--: sportování ve znamení býčích rohů, jak to vypadalo v Olympii, gladiátorské hry, Artušovské hry, lov jako sport, rodí se fotbal, hry gentlemanů, moderní olympijské hry*. Olomouc: Fontána. ISBN 80-733-6116-7.
- 24) STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŽÁTKOVÁ, 2012. *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-973-9.
- 25) STRNADOVÁ, Zuzana, 2019. *Co by měl vědět příjemce dotace*. Praha: Grada Publishing. Finance a investování. ISBN 978-80-247-3076-9.
- 26) TOŠNER, Jiří a kolektiv, 2014. *Metodika dobrovolnictví v obci - jak na to?* [online]. AGNES, o.s. [cit. 2023-11-26]. ISBN 978-80-87548-00-4. Dostupné z: <http://hest.cz/cdn/public/metodika-dobrovolnictvi-v-obci.doc>
- 27) MŠMT, 2016. *Koncepce podpory sportu 2016-2025* [online]. Navazující. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [cit. 2023-10-15]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/sport-1/koncepce-podpory-sportu-2016-2025>

- 28) MŠMT, 2024. *Sport, MŠMT* [online]. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [cit. 2024-03-30]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/sport-1>
- 29) NSA, 2023. *Můj Klub 2024* [online]. Národní sportovní agentura [cit. 2024-03-30]. Dostupné z: https://nsa.gov.cz/wp-content/uploads/2024/01/Vyzva-MK24_ve-zneni-dodatku-c.-3.pdf
- 30) NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTORŮK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ, 2016. *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií. ISBN 978-80-210-8346-2.
- 31) NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.
- 32) NOVOTNÝ, Jiří, 2010. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0979-2.
- 33) OCHRANA, František, Jan PAVEL a Leoš VÍTEK, 2010. *Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3228-2.
- 34) VLČEK, Josef, 2016. *Ekonomie a ekonomika*. 5., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-190-3.
- 35) VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-1701-7.