

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 104002/I/2019/36069191765339652

**EKONOMIKA A MANAŽMENT VYBRANÉHO
PODNIKU V SEGMENTE ŠPORTU**

Diplomová práca

2019

Bc. Matúš Lukáč

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**EKONOMIKA A MANAŽMENT VYBRANÉHO
PODNIKU V SEGMENTE ŠPORTU**

Diplomová práca

Študijný program: Ekonomika podniku
Študijný odbor: Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko: Katedra podnikovohospodárska
Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Mgr. Gabriela Dubcová, PhD.

Bratislava 2019

Bc. Matúš Lukáč

Podakovanie

Týmto spôsobom by som sa chcel poďakovať mojej vedúcej diplomovej práce doc. Ing. Mgr. Gabriele Dubcovej, PhD., za pozitívny prístup a energiu, motiváciu, cenné rady, pripomienky, trpezlivosť, odborné vedenie a profesionálny prístup počas celého písania diplomovej práce.

Taktiež by som sa veľmi rád poďakoval vedúcemu tanečného klubu a účtovníčke za odbornú pomoc, poskytnutie interných údajov a konzultácie.

Na záver by som sa chcel poďakovať všetkým zainteresovaným skupinám, priaznivcom tanečného športu, rodinným príbuzným, rodičom, členom a nestranným osobám, ktorí sa zaujímajú o fungovanie tanečného klubu.

ABSTRAKT

LUKÁČ, Matúš: *Ekonomika a manažment vybraného podniku v segmente športu*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra podnikovohospodárska, - Školiteľ záverečnej práce: doc. Ing. Mgr. Gabriela Dubcová, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2019, 91 s.

Cieľom diplomovej práce je identifikovať, analyzovať a hodnotiť ťažiskové atribúty rozvoja ekonomiky a manažmentu vo fungovaní subjektov v segmente športu.

Práca je rozdelená do 5 kapitol a je doplnená o 45 obrázkov. Prvá kapitola obsahuje teoretické poznatky súčasného stavu ekonomiky a manažmentu podniku v segmente šport. Druhá kapitola obsahuje identifikáciu hlavného cieľa práce, ktorý je doplnený o parciálne ciele v teoretickej a praktickej časti. V tretej kapitole sa venujeme opisu metodiky práce a využitým metódam skúmania s príkladom aplikácie metód v práci. V štvrtej kapitole sa venujeme praktickej časti, kde použijeme teoretické poznatky vo vybranom športovom podniku. Poslednú kapitolu tvorí diskusia, ktorá obsahuje finálne závery a navrhnuté odporúčania na zlepšenie teoretickej a praktickej časti.

Kľúčové slová:

podnik, ekonomika podniku, športový klub, tanečný klub, manažment podniku, strediská produkčného charakteru, dobrovoľníctvo

ABSTRACT

LUKÁČ, Matúš: *Economy and management of a selected company in the sport segment.* – University of Economics in Bratislava. Faculty of business management; Department of Business. Main thesis advisor: doc. Ing. Mgr. Gabriela Dubcová, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2019, 91 p.

The aim of diploma thesis is to identify, analyze and evaluate the main attributes of economic development and management in the operation and maintenance of entities in the sport segment.

The diploma thesis is divided into 5 chapters and contains 45 images. The first chapter contains of theoretical knowledge of the current state of the economy and management of the company in the sport segment. The second chapter consists of the identification of the main work goal which is added by partial goals in the theoretical and practical part. The third chapter deals with the description of the work methodology and the use of research methods with an example of the application of methods at work. In the fourth chapter we deal with the practical part, where we use the theoretical knowledge in the chosen sports company. The last chapter consists of a discussion that contains the final conclusions and suggested recommendations for improvements the theoretical and practical part.

Key words:

company, economy of the enterprise, sport club, dance club, company management, production centers, volunteering

OBSAH

Úvod	10
1 Súčasný stav riešenej problematiky ekonomiky a manažmentu športových subjektov doma a v zahraničí	11
1.1 <i>Základné atribúty subjektov segmentu šport</i>	11
1.1.1 Relevantnosť subjektov segmentu šport v ekonomike SR	11
1.1.2 Ťažiskoví stakeholderi v segmente šport so zameraním na osoby venujúce sa činnosti športu	16
1.1.3 Klasifikácia systému segmentu šport	18
1.2 <i>Aspekty ekonomiky a manažmentu subjektov segmentu šport</i>	24
1.2.1 Manažment subjektov segmentu šport	24
1.2.2 Ekonomika subjektov segmentu športu	32
1.2.3 Model controllingových nástrojov aplikovaný pre účely financovania športového subjektu ..	42
1.2.4 Podporné systémy EÚ a SR pre udržateľný rozvoj športových subjektov	44
2 Cieľ práce	46
2.1 <i>Globálny cieľ</i>	46
2.2 <i>Parciálne ciele</i>	46
2.2.1 Parciálne ciele v teoretickej časti	46
2.2.2 Parciálne ciele v aplikačnej časti	47
3 Metodika práce a metódy skúmania	48
3.1 <i>Všeobecné vedecké metódy</i>	48
3.2 <i>Špecifické vedecké metódy</i>	49
3.2.1 Špeciálne metódy pre ekonómiu	49
3.2.2 Špeciálne metódy pre diplomovú prácu	49
3.3 <i>Charakteristika objektu výskumu</i>	50
3.4 <i>Definovanie inovatívnosti realizovaného výskumu</i>	50
4 Výsledky práce	51
4.1 <i>Základná charakteristika TC METEOR KOŠICE</i>	51
4.2 <i>Analýza vybraného podniku</i>	53
4.2.1 Základné informácie	53
4.2.2 Predmet činnosti klubu a hlavné úlohy	54
4.3 <i>Hodnotenie systému manažmentu</i>	54
4.3.1 Zásady finančného hospodárenia	56
4.3.2 Hodnotenie fungovania ekonomiky	56
4.3.3 Ekonomická organizačná štruktúra	57
4.3.4 Manažment dobrovoľníctva	60
4.3.5 Prehľad recipročných vzťahov	67

4.4	<i>Model zúčtovania</i>	68
4.5	<i>Zhodnotenie</i>	75
5	Diskusia, závery a odporúčania	81
5.1	<i>Závery</i>	81
5.1.1	<i>Závery v teoretickej oblasti</i>	81
5.1.2	<i>Závery v aplikačnej časti</i>	82
5.2	<i>Odporúčania</i>	83
5.2.1	<i>Odporúčania pre teóriu</i>	84
5.2.2	<i>Odporúčania pre prax</i>	84
	Záver	86
	Zoznam použitej literatúry	87
	Prílohy	91

Zoznam ilustrácií a zoznam tabuliek

<i>Obrázok 1</i> Prínosy športu.....	13
<i>Obrázok 2</i> Systém subjektov segmentu športu	20
<i>Obrázok 3</i> Vzájomné vzťahy - princíp	21
<i>Obrázok 4</i> Systém vzťahov zainteresovaných subjektov športu v krajinách EÚ	22
<i>Obrázok 5</i> Systematika organizácie športového odvetvia	23
<i>Obrázok 6</i> Model športového odvetvia	26
<i>Obrázok 7</i> Konfigurácia organizácie podľa Mintzberga	29
<i>Obrázok 8</i> Schéma líniovej organizačnej štruktúry.....	30
<i>Obrázok 9</i> Schéma líniovo – štábnej organizačnej štruktúry	30
<i>Obrázok 10</i> Schéma Amébovej organizačnej štruktúry	31
<i>Obrázok 11</i> Makroekonomický model tokov v športe.....	33
<i>Obrázok 12</i> Alokácia finančných prostriedkov MŠ za rok 2017 podľa športov.....	36
<i>Obrázok 13</i> Alokácia finančných prostriedkov podľa subjektov	37
<i>Obrázok 14</i> Vzorec na výpočet finančného príspevku	38
<i>Obrázok 15</i> Podnikové produkčné faktory	42
<i>Obrázok 16</i> Postavenie controllingu v podniku	43
<i>Obrázok 17</i> Nástroje nákladového controllingu	44
<i>Obrázok 18</i> Základný profil športového klubu	53
<i>Obrázok 19</i> Manažment v tanečnom klube	55
<i>Obrázok 20</i> Mechanizmus fungovania právnych vzťahov v podniku	55
<i>Obrázok 21</i> Zvolený postupe pre hodnotenie ekonomiky	56
<i>Obrázok 22</i> Organizačná štruktúra športového klubu TC Meteor Košice.....	57
<i>Obrázok 23</i> Týždenný prehľad výkonov stredísk produkčného charakteru.....	59
<i>Obrázok 24</i> Postup systému manažmentu dobrovoľníctva	61
<i>Obrázok 25</i> Participácia na dobrovoľníckej činnosti	65

Obrázok 26 Rozpočet darov	67
Obrázok 27 Prehľad recipročných vzťahov.....	68
Obrázok 28 Postup zúčtovania	68
Obrázok 29 Prehľad členských poplatkov	70
Obrázok 30 Prehľad klubových tréningov.....	70
Obrázok 31 Zahraniční tréneri	71
Obrázok 32 Náklady spojené so zahraničným trénerom	71
Obrázok 33 Vyčíslenie letného tanečného sústredenia	71
Obrázok 34 Vyčíslenie zimného tanečného sústredenia	72
Obrázok 35 Vyčíslenie tanečných sústredení	72
Obrázok 36 Vyčíslenie výbavy na tréning	73
Obrázok 37 Vyčíslenie výbavy na súťaž	73
Obrázok 38 Vyčíslenie súťaže Slovenský pohár	74
Obrázok 39 Vyčíslenie WDSF súťaží.....	74
Obrázok 40 Vyčíslenie celkových individuálnych financií	75
Obrázok 41 Štruktúra klubového zúčtovacieho výkazu	76
Obrázok 42 Vyčíslenie individuálnych financií	76
Obrázok 43 Štruktúrovaná hodnota nákladov.....	77
Obrázok 44 Štruktúrovaná hodnota nákladov na 1 tanečný pár	78
Obrázok 45 Úspora nákladov.....	80

Úvod

*„Šport je súčasťou dedičstva každého muža a ženy
a nemožno ho nahradiť ničím iným.“*

Pierre de Coubertin

Šport ako aktivita má výrazný vplyv nielen na fyzickú a psychickú stránku človeka, ale výraznú úlohu zohráva aj v športovom odvetví. V súčasnosti sa šport neberie už iba ako voľnočasová aktivita alebo zábava. Postupne šport predstavuje podnikanie, ktoré je organizované, mechanizované a riadené. Takýto model podnikania sa stáva súčasťou subjektov pôsobiacich v športovom odvetví.

Túto prácu som si vybral z dôvodu, že dlhé roky pôsobím v odvetví športu a aktívne sa venujem súťažnej športovej činnosti. Touto záverečnou témou som mal príležitosť prepojiť teoretické vedomosti nadobudnuté štúdiom s činnosťou, ktorej venujem svoj voľný čas. Šport je určený pre všetkých, podieľa sa na formovaní a rozvoji osobnosti jednotlivca, nielen „TOP“ nadaným a talentovaným športovcom. Športové organizácie by mali byť prístupné pre každého bez rozdielu národnosti, pohlavia, finančného zabezpečenia či dosiahnutia popredných výsledkov.

Diplomová práca pozostáva z dvoch fundamentálnych častí a to z teoretickej a praktickej časti. V teoretickej časti záverečnej práce charakterizujeme význam subjektov v segmente športu, hodnotíme a opisujeme športové odvetvie, definujeme a hodnotíme fungovanie ekonomiky a manažmentu subjektov v segmente športu a poukazujeme na spôsob financovania športu na Slovensku. V praktickej časti záverečnej práce sú spracované teoretické poznatky aplikované na konkrétnu športovú organizáciu. Pre účel diplomovej práce sme si vybrali tanečný klub TC Meteor Košice.

Cieľom diplomovej práce je identifikovať, analyzovať a zhodnotiť teoretické poznatky v oblasti športu na Slovensku a analyzovať a zhodnotiť atribúty ekonomiky a manažmentu vo vybranom tanečnom klube TC Meteor Košice. Výsledky práce predstavujú navrhnuté zmeny a odporúčania, ktoré je možné uplatniť v praxi. Veríme, že navrhnuté zmeny budú mať relevantný význam a prínos pre športový klub.

1 Súčasný stav riešenej problematiky ekonomiky a manažmentu športových subjektov doma a v zahraničí

Teoretická časť diplomovej práce sa zameriava na charakteristiku a vysvetlenie fungovania športového odvetvia na Slovensku. Športu sa venujeme z hľadiska aktivity, segmentu, financovania, zárobkovej činnosti a zaoberáme sa fungovaním ekonomiky a manažmentu v športovom odvetví a v športových organizáciách. Šport a jeho fungovanie v podmienkach Slovenskej republiky upravuje zákon 440/2015 Z. z. o športe.

1.1 Základné atribúty subjektov segmentu šport

V tejto podkapitole si charakterizujeme základné vlastnosti a charakteristiky subjektov, ktoré sú súčasťou športového segmentu.

1.1.1 Relevantnosť subjektov segmentu šport v ekonomike SR

Podľa štatistickej klasifikácie ekonomických činností sa segment šport zaraďuje do:

- a) Sekcia R: UMENIE, ZÁBAVA A REKREÁCIA
- b) Divízia: Športové, zábavné a rekreačné činnosti
- c) Skupina: Športové činnosti
- d) Triedy: 93.11 Prevádzka športových zariadení
93.12 Činnosť športových klubov
93.13 Fitnescentrá
93.14 Ostatné športové činnosti

Šport predstavuje pre každú vyspelú krajinu podstatný prínos pre národné hospodárstvo a taktiež je významným politickým a ekonomickým faktorom. V Slovenskej republike sa šport ako samostatné odvetvie neregistruje a radí sa pod Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky. Z toho dôvodu sú jednotlivé ekonomické a štatistické dáta zo športovej oblasti ťažko dostupné. Podobná situácia prevláda aj v Českej republike, kde taktiež sa šport neregistruje ako samostatné športové odvetvie. Výnimkou sú

krajiny ako Francúzsko a Rakúsko, ktoré majú detailne prepracované financovanie športu na štátnej, regionálnej a samosprávnej úrovni.¹

1.1.1.1 Prínosy športu

- Významnosť stratégie Európskej komisie

„Šport môže zlepšiť celkovú životnú úroveň Európanov a pomôcť prekonať širšie spoločenské problémy, ako sú rasizmus, sociálne vylúčenie a rodová nerovnosť. Prináša značné hospodárske výhody v celej EÚ a je dôležitým nástrojom vo vonkajších vzťahoch EÚ. Politika EÚ v oblasti športu sa v súčasnosti vykonáva najmä prostredníctvom programu Erasmus+.“²

23. mája 2017 Rada pre vzdelávanie, mládež, kultúru a šport prijala **pracovný plán EÚ pre šport (2017-2020)**, ktorého všeobecné ciele sú:

- „integrita športu so zameraním na dobrú správu vecí verejných, ochranu maloletých, boj proti ovplyvňovaniu výsledkov zápasov, doping a korupcii,
- hospodársky rozmer so zameraním na inovácie v športe,
- šport a spoločnosť so zameraním na sociálne začleňovanie, trénerov, médiá, životné prostredie, zdravotníctvo, vzdelávanie a športovú diplomáciu.“³

Najnovšie výsledky štúdie analýzy systému financovania športu na Slovensku, vypracovanou audítorskou spoločnosťou KPMG Slovensko tvrdia: **„Z každého eura investovaného z verejných zdrojov do športu sa do verejných rozpočtov pri zohľadnení multiplikačného efektu vráti približne 4,2 až 4,4 eura. Jednoznačne tak vyvracia v minulosti šírený mýtus, že prínos financií investovaných do športu je minimálny.“**⁴

¹ DURDOVÁ, Irena. *Sociální, ekonomické a etické aspekty současného sportovního prostředí. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2012. 268 s. ISBN 978-80-248-2439-0.*

² ŠPORT [elektronický zdroj]. [cit. 2019-02-17]. Dostupné na internete: <https://ec.europa.eu/info/strategy/sport_sk>

³ ISKRA, Katarzyna Anna. *Šport*. [elektronický zdroj]. 2018, [cit. 2019-02-04]. Dostupné na internete: <<http://www.europarl.europa.eu/factsheets/sk/sheet/143/sport>>

⁴ BOGDÁNYI, Gabriel. *Analýza KPMG pre SOV a NŠC: 1 euro investované do športu z verejných zdrojov má štvornásobnú návratnosť*. [elektronický zdroj]. Bratislava, 2018, [cit. 2018-10-12]. Dostupné na internete : <<http://www.sportcenter.sk/stranka/analyza-kpmg-pre-sov-a-nsc-1-euro-investovane-do-sportu-z-verejnych-zdrojov-ma-stvornasobnu-navratnost>>



Obrázok 1 Prínosy športu

Zdroj: Vlastné spracovanie

- Ekonomické prínosy:

V minulosti bol šport chápaný ako zábava a voľnočasová aktivita, kde v súčasnosti sa šport postupne mení na šport, ktorý je organizovaný, mechanizovaný a riadený ako podnikanie. Obchodné záujmy vo veľkej miere ovplyvňujú rozhodnutia v športe. Športové udalosti sú hodnotené podľa podielu televíznej sledovanosti, podľa predaja vstupeniek, podľa návštevnosti športových webových stránok, podľa predaja koncesií a podľa príjmov sponzorov.

Keďže šport sa čoraz viac stáva podnikaním, podnikový model vstupuje do organizácie všetkých športových subjektov a riadiacich orgánov.

- Mikroekonomické aspekty športu

Medzi subjekty, ktoré spadajú do tejto kategórie sú jednotlivci, domácnosti a firmy. Dopyt tvoria individuálne výdavky (výdavky z rodinných rozpočtov, firiem, miestnych rozpočtov a štátneho rozpočtu). Ponuku vytvára podnikateľský sektor, štátne a samosprávne aktivity v oblasti športu a subjekty pôsobiace v športe.

Do mikroekonomickej oblasti športu patrí aj ekonomická analýza činností súvisiaca s finálnou produkciou statkov a služieb športu ako: výroba športového zariadenia, textilu, obuvi, výživy, ale aj športové stavby, reklama, cestovných ruch, lotérie a ďalšie.

- Makroekonomické aspekty športu

Do tejto kategórie patria: HDP, inflácia, zamestnanosť a saldo platobnej bilancie.

- Marketingové prínosy

Šport sa z marketingového hľadiska podieľa na tvorbe pozitívneho obrazu o Slovenskej republike v zahraničí, čím sa znižujú náklady, ktoré musia byť vynaložené na rôzne marketingové kampane. Tento typ prínosu sa môže realizovať nasledovne:

- mimoriadne športové výkony: účasť a dosiahnutie mimoriadnych športových výsledkov na medzinárodných súťažiach (Anastasia Kuzminová – zlatá medaila z ZOH 2018, Peter Sagan – titul Majster sveta 2017)
- mimoriadne športové osobnosti: slovenskí športovci, ktorí sa pravidelne zúčastňujú svetových súťaží v zahraničí a tým prispievajú k zvyšovaniu povedomia o krajine (Peter Sagan, Marek Hamšík, Dominika Cibulková)
- športové podujatie medzinárodného významu: Športové podujatia, ktoré majú svetový charakter, ale organizujú sa na území Slovenska. Tento typ športového podujatia priláka do krajiny účastníkov, ktorí by do krajiny nezavítali (MS v ľadovom hokeji hráčov do 18 rokov, 2017)⁵

- Zamestnanosť

Rozvoj športu podmieňuje vznik a existenciu nových pracovných miest. Spoločnosť je ovplyvnená najmä vrcholovým športom, ktorý nie je možné vykonávať bez manažérov, trénerov, masérov a podobne. V súčasnosti sa v rovine vrcholového športu využívajú taktiež služby psychológov, poradcov výživy a regenerácie. Tvorba nových pracovných miest je taktiež podmienená vytváraním nových wellness centier, posilňovní a iných športových zariadení.

Zamestnanosť v oblasti športu v EÚ mierne stúpa. V roku 2017 pracovalo v oblasti športu v EU až 1,7 milióna ľudí. V rokoch 2012 až 2017 sa zamestnanosť v športe zvýšila takmer vo všetkých členských štátoch EÚ. Najvyšší rast z hľadiska priemernej ročnej miery rastu bol zaznamenaný v Grécku (+19 %), Portugalsku (+13 %) a na Malte (+12 %). Treba poznamenať fakt, že v EÚ ako celku sa zamestnanosť v športe zvýšila rýchlejším tempom ako celková zamestnanosť.⁶

⁵ *Koncepcia financovania športu v Slovenskej republike (2017)*. [elektronický zdroj]. Bratislava, 2018, 133 s. [cit. 2018-10-12]. Dostupné na internete: <https://www.olympic.sk/userfiles/files/Koncepcia_financovania_sportu_v_SR.pdf>

⁶ *Employment in sport* [elektronický zdroj]. [cit. 2019-02-09]. Dostupné na internete:

- Prínosy v oblasti zdravia

Šport má viaceré prínosy pre zdravie. Podieľa sa na zvýšení fyzickej kondície obyvateľstva a zabezpečuje možnosť relaxácie aktívnou formou. Fyzická aktivita môže znížiť riziko predčasného úmrtia a zabrániť rozvoju chorôb od kardiovaskulárnych ochorení, rakoviny až po stres, úzkosť a depresiu.⁷

- Sociálne prínosy

Šport prispieva k integrácii slabších skupín obyvateľstva do spoločnosti a zároveň bojuje proti diskriminácii v športe.

- Prínosy v oblasti vzdelávania

Vzdelanie je kľúčové pre dosiahnutie všetkých rozvojových cieľov a šport má prirodzené miesto vo vzdelávaní. V školách je telesná výchova kľúčovou súčasťou kvalitného vzdelávania a môže byť využitá na podporu vzdelávania medzi mladými ľuďmi.⁸

Medzi pozitívne efekty zaraďujeme: prevencia predčasného ukončenia školskej dochádzky u sociálne slabších skupín, podpora a granty pre talentovaných športovcov a športový výskum a vývoj.

- Športový program „Sport unlimited“ : ide o športový program v Spojenom Kráľovstve, kde vláda vyčlenila sumu 100 mil. libier na podporu programu. Program poskytuje príležitosť pre deti a mládež zúčastniť sa športovej aktivity mimo školského vyučovania.
- Športový program „ICAPS“ (Intervention Centered on Adolescents Physical Activity and Sedentary Behaviour) : športový program vo Francúzsku, ktorého cieľom je povzbudiť mladých ľudí k vykonávaniu vyššej fyzickej aktivity.

<https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_in_sport#Sport_employment_in_the_EU_is_slightly_rising>

⁷ *Sports as a Tool for Development and Peace: Towards Achieving the United Nations Millennium Development Goals* [elektronický zdroj]. [cit. 2019-02-09]. Dostupné na internete: <https://www.un.org/sport2005/resources/task_force.pdf>

⁸ *Sports as a Tool for Development and Peace: Towards Achieving the United Nations Millennium Development Goals* [elektronický zdroj]. [cit. 2019-02-09]. Dostupné na internete: <https://www.un.org/sport2005/resources/task_force.pdf>

Je nevyhnutné, aby športové programy zahrňali všetkých ľudí a zabezpečili rovnaké príležitosti pre každého bez ohľadu na pohlavie, rasu či vzdelanie.

- Psychologické prínosy

Endorfíny uvoľnené cvičením majú široké spektrum priaznivých účinkov na psychické zdravie človeka, medzi ktoré môžeme zaradiť napríklad lepšiu koncentráciu a bdelosť, zvýšenie kritického myslenia či viac dôvery.⁹

- Kulturologické prínosy

Medzi pozitívne efekty zaraďujeme napríklad zmenu sociokultúrnej štruktúry (vzdelanie, kultúra, povolanie, atď.), zlepšenie a zachovanie historického dedičstva, kultúrneho dedičstva a remesiel, výstavba základnej infraštruktúry ako vodovody, kanalizáciu a podobne.¹⁰

- Sociologické prínosy

„Medzi najvýznamnejšie sociálne prínosy športu patrí: spoločenská integrácia bez ohľadu na vek, pohlavie a národnosť, spoločenský a výchovný charakter športovania, spolupráca naprieč všetkými vekovými kategóriami, pozitívny dopad na sociálnu integráciu a rovnosť postavenia žien a mužov a takisto rešpekt voči kolektívu, disciplína a férové chovanie.“¹¹

1.1.2 Ťažiskoví stakeholderi v segmente šport so zameraním na osoby venujúce sa činnosti športu

Novoprijatý Zákon o športe č. 440/2015 Z. z. podnietil zmeny v oblasti športového prostredia a systému financovania športu. Zákon o športe vymedzuje úlohu subjektov v oblasti športového prostredia a stanovuje pravidlá na použitie verejných prostriedkov, ktorými sa musia športové subjekty riadiť.

⁹ *Teens and Sports: the Exercise – Mental Health Link* [elektronický zdroj]. [cit. 2019-02-09]. Dostupné na internete: <<https://www.newportacademy.com/resources/mental-health/sports-and-mental-health/>>

¹⁰ PERIS-ORTIZ, Marta a kol. *Sports Management as an Emerging Economic Activity* [elektronický zdroj]. Spain: Springer, 2017. 350 s. [cit. 2019-01-10]. ISBN 978-3-319-63907-9. Dostupné na internete: <<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-63907-9.pdf>>

¹¹ *Koncepcia financovania športu v Slovenskej republike (2017)* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2018, 133 s.[cit. 2018-10-12]. Dostupné na internete: <https://www.olympic.sk/userfiles/files/Koncepcia_financovania_sportu_v_SR.pdf>

Vymedzenie základných pojmov so zameraním na osoby venujúce sa športovej činnosti¹²:

- Športovec: Zákon o športe rozdeľuje osoby, ktoré sa venujú športovej činnosti do skupín ako profesionálny športovec, amatérsky športovec alebo ako neorganizovaný športovec.

Profesionálny športovec:

- „vykonáva šport v športovej organizácii, za ktorú je registrovaný v zdrojovej evidencii,
- vykonáva šport na základe zmluvy o profesionálnom vykonávaní športu, ak výkon jeho činnosti spĺňa znaky závislej práce.“

Amatérsky športovec:

- „vykonáva šport v športovej organizácii, za ktorú je registrovaný v zdrojovej evidencii,
- vykonáva šport na základe zmluvy o príprave talentovaného športovca,
- vykonáva šport na základe dohody o práci vykonávanej mimo pracovného pomeru alebo bez zmluvy.“

Neorganizovaný športovec:

- nevykonáva šport v športovej organizácii a nie je registrovaný v jej evidencii
- Športový odborník je:
 - „tréner a inštruktor športu,
 - fyzická osoba vykonávajúca odbornú činnosť v športe na základe odbornej spôsobilosti získanej podľa osobitného predpisu.“
- Tréner:
 - „je športový odborník, pod vedením ktorého profesionálny športovec alebo amatérsky športovec vykonáva šport alebo pod vedením ktorého športovec vykonáva šport pre všetkých alebo šport zdravotne postihnutých.“

¹² Zákon č. 440/2015 Z. z. : Zákon o športe a o zmene a doplnení niektorých zákonov. [electronický zdroj]. [cit. 2018-10-12] Dostupné na internete: < <http://www.zakonypreludi.sk/zz/2015-440>>

- Kontrolór:
 - „je najvyšším kontrolným orgánom športovej organizácie.“

V nasledujúcej časti sa budeme venovať stakeholderom organizačného/inštitucionálneho charakteru.

1.1.3 Klasifikácia systému segmentu šport

Podľa zákona o športe možno športové organizácie rozdeliť do troch základných skupín. Prvú skupinu tvoria Národné športové organizácie, ktoré vymedzuje zákon o športe nasledovne:

„Národnými športovými organizáciami sú Slovenský olympijský výbor, Slovenský paralympijský výbor a iná športová organizácia uznaná ministerstvom školstva, ktorá je členom medzinárodnej športovej organizácie s celosvetovou pôsobnosťou najmenej dva roky a vykonáva výlučnú pôsobnosť na území Slovenskej republiky pre deaflympijský šport, šport špeciálnych olympiád, vysokoškolský šport, školský šport, šport pre všetkých alebo pre inú oblasť športu.“¹³

Slovenský olympijský výbor (SOV) :

- „Slovenský olympijský výbor je národnou športovou organizáciou, ktorá je občianskym združením.
- Slovenský olympijský výbor má ako člen medzinárodného olympijského hnutia postavenie a oprávnenia národného olympijského výboru podľa Olympijskej charty.
- Slovenský olympijský výbor plní najmä tieto úlohy:
 - riadi, rozvíja, podporuje a chráni olympijské hnutie v Slovenskej republike,
 - zabezpečuje dodržiavanie Olympijskej charty v Slovenskej republike,
- Podporuje rozvoj športu v Slovenskej republike.“¹⁴

Slovenský paralympijský výbor (SPV) :

¹³ Zákon č. 440/2015 Z.z. o športe a o zmene a doplnení niektorých zákonov, § 24

¹⁴ Zákon č. 440/2015 Z.z. o športe a o zmene a doplnení niektorých zákonov, § 25

- „Slovenský paralympijský výbor je národnou športovou organizáciou, ktorá je občianskym združením združujúcim športové zväzy zdravotne postihnutých športovcov.
- Slovenský paralympijský výbor ako člen Medzinárodného paralympijského výboru zároveň vykonáva výlučnú pôsobnosť na celom území Slovenskej republiky pre športy zdravotne postihnutých športovcov uznané Medzinárodným paralympijským výborom.“¹⁵

Druhú skupinu tvoria Národné športové zväzy uznané MŠ.

- „Športový zväz je športová organizácia, ktorá je občianskym združením, združujúca iné športové organizácie, športovcov a športových odborníkov.
- Národné športové zväzy uznáva MŠ a platí pre nich, že musia byť členmi medzinárodnej športovej organizácie s celosvetovou pôsobnosťou pre príslušný šport, vykonávať výlučnú pôsobnosť pre príslušný šport na území Slovenskej republiky a mať najmenej päť súťažiacich športových klubov registrovaných v registri právnických osôb v športe a najmenej 100 aktívnych športovcov registrovaných za športový klub v registri fyzických osôb v športe. Národné športové zväzy organizujú celoštátnu súťaž dospelých a celoštátnu súťaž mládeže a zabezpečujú výber a prípravu športovcov do športovej reprezentácie a starostlivosť o talentovaných športovcov.“¹⁶

Poslednú skupinu tvoria športové kluby, ktoré sú definované ako: „športové organizácie, ktoré vytvárajú vhodné podmienky na vykonávanie športu, organizovanie súťaží a na prípravu a účasť jednotlivcov alebo družstiev v súťaži.“¹⁷

Z medzinárodného hľadiska môžeme segment športu rozdeliť na olympijské a neolympijské športy, ktoré spadajú pod Slovenský olympijský výbor, ktorý je riadený Olympijskou chartou.

¹⁵ Zákon č. 440/2015 Z.z. o športe a o zmene a doplnení niektorých zákonov, §26

¹⁶ KPMG, *Koncepcia financovania športu v Slovenskej republike (2017)* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2018, 133 s.[cit. 2018-10-12]. Dostupné na internete: <https://www.olympic.sk/userfiles/files/Koncepcia_financovania_sportu_v_SR.pdf>

¹⁷ KPMG, *Koncepcia financovania športu v Slovenskej republike (2017)* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2018, 133 s.[cit. 2018-10-12]. Dostupné na internete: <https://www.olympic.sk/userfiles/files/Koncepcia_financovania_sportu_v_SR.pdf>

- „Olympijská charta je kodifikáciou základných princípov olympizmu, pravidiel a vykonávacích ustanovení k pravidlám schváleným Medzinárodným olympijským výborom (MOV). Riadi organizáciu, činnosť a fungovanie olympijského hnutia a stanovuje podmienky konania olympijských hier. Olympijská charta slúži v zásade trom hlavným účelom:
- Olympijská charta ako základný dokument ústavného charakteru ustanovuje a pripomína základné princípy a podstatné hodnoty olympizmu.
- Olympijská charta ďalej slúži ako stanovy Medzinárodného olympijského výboru.
- Olympijská charta okrem toho definuje hlavné vzájomné práva a povinnosti troch hlavných zložiek olympijského hnutia, konkrétne Medzinárodného olympijského výboru, medzinárodných športových federácií a národných olympijských výborov, a tiež organizačných výborov olympijských hier, pričom všetky tieto zložky musia túto chartu dodržiavať.“¹⁸

1.1.3.1 Systém zainteresovaných subjektov športu v krajinách EÚ



Obrázok 2 Systém subjektov segmentu športu

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Study on the funding of grassroots sports in the EU.

¹⁸ *Olympijská charta* [elektronický zdroj], 55 s. [cit. 2018-12-10]. Dostupné na internete: <<https://www.olympic.sk/userfiles/files/Olympijsk%C3%A1%20charta%20update%2017.9.2017%20track%20changes.pdf>>

Šport v Európe je riadený v závislosti od pyramídovej štruktúry znázornenej na obrázku 2. Spodnú časť pyramídy tvoria jednotlivci. Druhý stupeň predstavuje športové kluby, ktoré ponúkajú možnosť zapojiť sa do športu na miestnej úrovni. Tretí stupeň predstavuje národné a regionálne federácie a reprezentuje šport na profesionálnej úrovni a amatérsky šport. Úlohou každej národnej federácie je implementácia nariadení a organizácia súťaží. Národné federácie, jedna pre každú disciplínu, regulujú všeobecné záležitosti v rámci disciplíny a súčasne zastupujú federáciu v európskych alebo medzinárodných federáciách. V niektorých krajinách ako Španielsko, Rakúsko, Veľká Británia či Nemecko existujú aj regionálne združenia, ktoré združujú kluby v danom regióne. Vrchol pyramídovej štruktúry tvoria medzinárodné športové federácie a Kontinentálne federácie ako napríklad futbalová federácia, ktorá spadá pod organizáciu UEFA (Európska futbalová federácia) a FIFA (Medzinárodná futbalová federácia).¹⁹



Obrázok 3 Vzájomné vzťahy - princíp

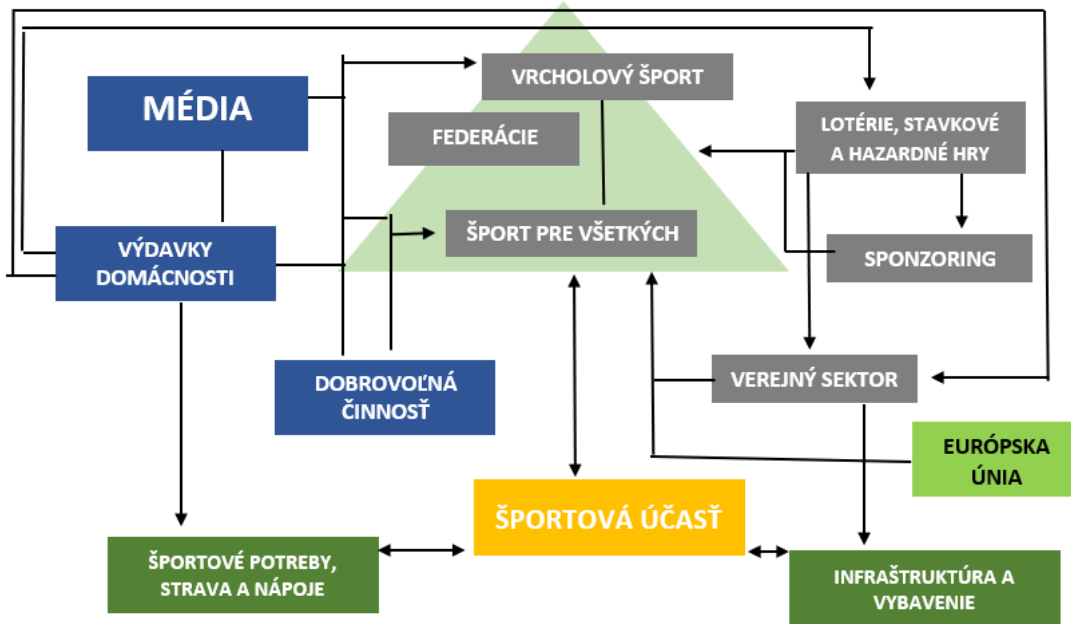
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Study on the funding of grassroots sports in the EU.

Športovci predstavujú členov športových klubov, ktoré spadajú pod federáciu na základe obdržania licencie na vykonávanie činnosti, avšak z legislatívneho hľadiska sa členovia klubu nepovažujú za členov federácie. Za členov športovej federácie sa považujú samotné kluby.

Do pozornosti treba upriamiť individuálnych cvičiacich, ktorých športová činnosť si nevyžaduje členstvo v športovom klube, ale sú nevyhnutnou súčasťou spoločnosti. Pre takýto typ športovej činnosti sa zariaďujú fitness kluby, ktoré používajú finančný model

¹⁹ Study on the funding of grassroots sports in the EU [elektronický zdroj]. 2011, 365 s. [cit. 2018-10-12]. Dostupné na internete: <https://kics.sport.vlaanderen/Sporteneu/Documents/110601_EU_study_funding_grassroots_sports_finalreport_vol1.pdf#page=83&zoom=100,0,153>

podobný komerčným spoločnostiam. Príjmy v tomto prípade predstavujú členské poplatky, ktoré pokrývajú náklady spojené s prevádzkou a vybavením.



Obrázok 4 Systém vzťahov zainteresovaných subjektov športu v krajinách EÚ
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Study on the funding of grassroots sports in the EU.

Všeobecný systém poukazuje na jednotlivé vzťahy medzi subjektami, ktoré sa priamo svojou činnosťou podieľajú na financovaní športu v EÚ. Medzi základné subjekty, ktoré sa participujú na systéme financovania zaradíme: médiá, domácnosti, dobrovoľnícka činnosť, verejný sektor, súkromný sektor (sponzoring) a príjmy z vykonávania hazardných hier.

1.1.3.2 Systematika organizácie športového odvetvia

„Jednotlivé športové odvetvia si vyžadujú organizáciu, regule, administratívne normy a v neposlednom rade akúsi hierarchickú štruktúru orgánov, ktoré tieto odvetvia tvoria.“²⁰

Športové odvetvie sa zakladá na športovom aspekte (organizácia športovej súťaže), ktorý predstavuje zákonný prostriedok a to dosiahnutie športových úspechov - tým pádom

²⁰ČOLLÁK, Jaroslav. *Systematika organizácie športového odvetvia: národná a nadnárodná úroveň* [elektronický zdroj]. [cit. 2019-02-02]. Dostupné na: <http://www.ucps.sk/Systematika_organizacie_sportoveho_odvetvia_jaroslav_collak>

ide o legitímny prostriedok dosiahnutia zisku športových klubov. Štruktúra športového odvetvia je tvorená národným a nadnárodným rozmerom.

Národný rozmer tvoria športové subjekty, ktoré sa združujú do národných športových asociácií, ktoré majú charakter subjektu súkromného právneho sektora, čo podmieňuje realizáciu vzťahov s členmi na zmluvnom základe.

Nadnárodný rozmer tvoria národné športové asociácie, zväzy alebo združenia, ktoré sa združujú do nadnárodných organizácií a v hierarchii stoja najvyššie. Medzi najznámejšie subjekty, ktoré spadajú do nadnárodného rozmeru patria: FIFA, UEFA.

Štruktúru športového odvetvia tvoria aj fyzické osoby s prívlastkom profesionálni, poloprofesionálni či neprofesionálni športovci.²¹



Obrázok 5 Systematika organizácie športového odvetvia

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa *Systematika organizácie športového odvetvia: národná a nadnárodná úroveň*

Najnižší stupeň organizačnej štruktúry tvoria profesionálni, poloprofesionálni a neprofesionálni hráči, ktorí v podmienkach SR pôsobia v klube na zmluvnom základe.

„Klub, v ktorom tento hráč pôsobí je samozrejme účastníkom národnej, legitímne ustanovenej a regulárnej športovej súťaže, ktorá je vo väčšine krajín sveta pod patronátom

²¹ ČOLLÁK, Jaroslav. *Systematika organizácie športového odvetvia: národná a nadnárodná úroveň* [elektronický zdroj]. [cit. 2019-02-02]. Dostupné na: <http://www.ucps.sk/Systematika_organizacie_sportoveho_odvetvia_jaroslav_collak>

národnej, sektorovo orientovanej športovej asociácie či združenia.“²² Aby sa mohol stať športový klub účastníkom súťaže a dosahovať športové, ekonomické či iné úspechy je povinný podať prihlášku so žiadosťou o vznik členstva v tejto národnej organizácii. Po schválení žiadosti je klub povinný vykonávať práva a dodržiavať povinnosti plynúce z organizácie.

Medzi takéto organizácie na Slovensku patri napríklad: Slovenský futbalový zväz, Slovenský zväz ľadového hokeja, Slovenská basketbalová asociácia.

Nadnárodné športové subjekty zastrešujú jednotlivé športové odvetvia, ktoré predstavujú zoskupenie národných športových asociácií.

Nadnárodné športové organizácie – členenie:

- S kvalitatívnou pôsobnosťou vzhľadom na typ športu, ktorý zastrešujú
 - S teritoriálnou pôsobnosťou
- Organizovanie vybranej športovej súťaže s nadnárodným charakterom

1.2 Aspekty ekonomiky a manažmentu subjektov segmentu šport

Aby sa zabezpečil progres jednotlivých športových klubov, či už profesionálnych alebo neprofesionálnych treba presne identifikovať základné aspekty ekonomiky a manažmentu podniku tak, aby podnik bol v konečnom dôsledku úspešný.

Celkovú organizáciu športu a športových subjektov ovplyvňujú viaceré činitele ako napríklad typ športového odvetvia v ktorom sa športový subjekt nachádza, organizačná štruktúra športového subjektu, legislatíva, ktorá podmieňuje činnosť športových subjektov a iné.

1.2.1 Manažment subjektov segmentu šport

Bartoluci považuje manažment športu za proces, ktorý sa vyznačuje koordináciou všetkých faktorov, ktoré ovplyvňujú dosiahnutie stanovených cieľov.

²² ČOLLÁK, Jaroslav. *Systematika organizácie športového odvetvia: národná a nadnárodná úroveň* [elektronický zdroj]. [cit. 2019-02-02]. Dostupné na: <http://www.ucps.sk/Systematika_organizacie_sportoveho_odvetvia_jaroslav_collak>

1.2.1.1 Špecifiká manažmentu športu

Chelladurai považuje manažment športu ako koordináciu rôznych zdrojov, technológií, procesov a náhodných situácií s cieľom dosiahnuť efektívnu výrobu a zdieľanie športových služieb.

Retar hovorí, že manažment v športe môže byť považovaný za dynamické získavanie a koordináciu zdrojov, ktoré sú potrebné na vykonávanie činností športových organizácií, pričom manažéri prijímajú rozhodnutia a zodpovednosť za ne.²³

Pojem športový manažment môžeme chápať ako spôsob uceleného riadenia športových zväzov, spolkov, klubov, telovýchovných jednotiek a družstiev, ktoré z časti aplikujú podnikateľsky orientované chovanie.²⁴

Manažment športu podľa Novej môžeme chápať v troch dimenziách²⁵:

- Profesia
- Študijný odbor
- Vedecká disciplína

Manažment športu predstavuje odbor, ktorý sa zameriava na koordináciu poskytnutých ľudských a materiálnych zdrojov a relevantných technológií tak, aby sa docielilo k úspešnému prevedeniu a predaniu služby v oblasti športu.

Manažment športu predstavuje aplikovanie manažérskych princípov, metód, techník a postupov v športovom prostredí. Kladie dôraz na potrebu manažérskych vedomostí, skúsenosti a pochopenie športu a jeho špecifik. Športové prostredie môžeme chápať ako rôzne typy organizácií a športových aktivít, ktoré je potrebné riadiť a koordinovať.

Špecifiká manažmentu športu:

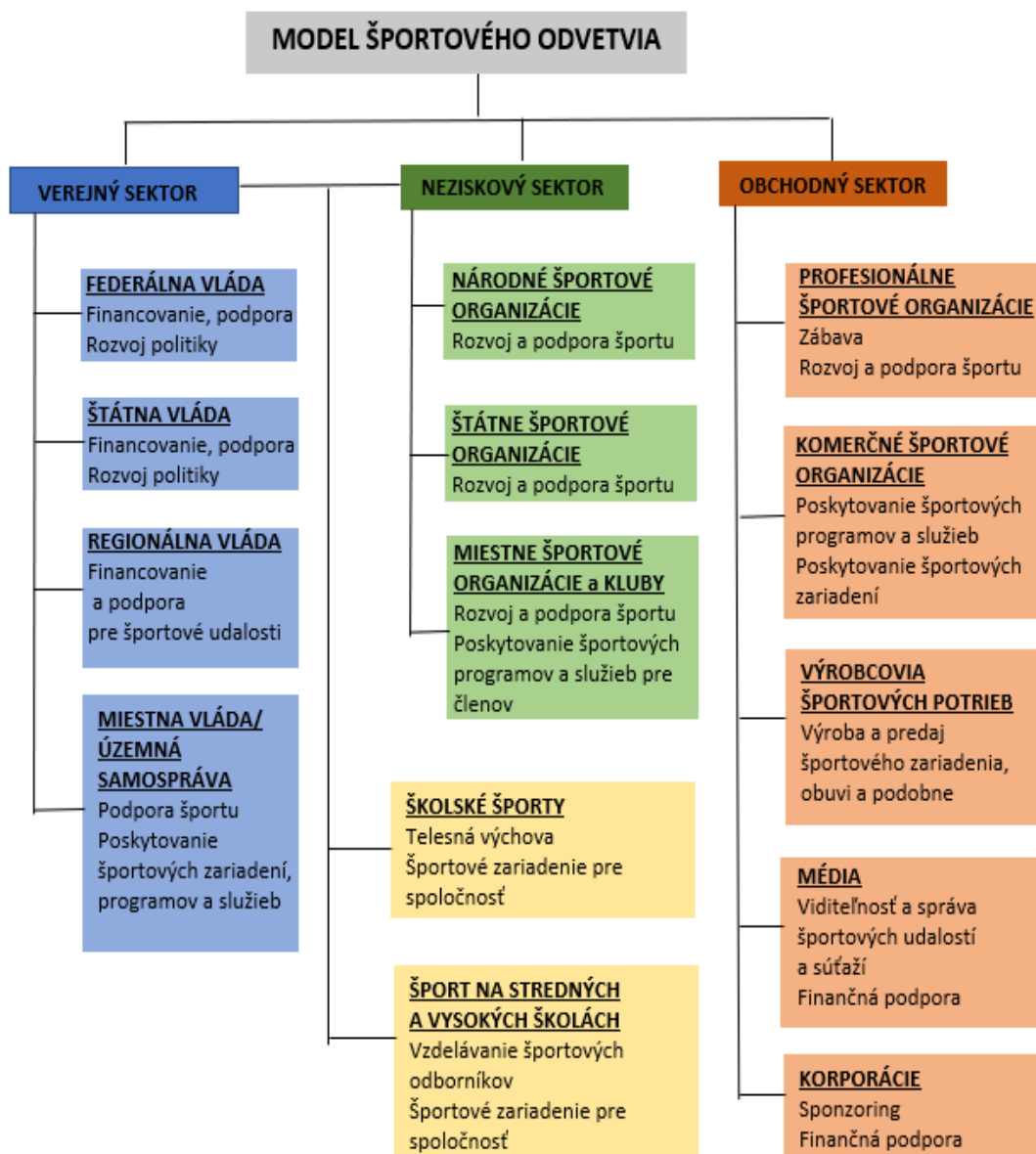
- Vlastnosti športu a športových produktov a služieb
- Vnútorne členenie športového odvetvia na verejný, profesionálny a neziskový sektor

²³ RETAR, Iztok a kol. *The Definition of sports management*. Slovenia. [elektronický zdroj]. [cit. 2019-03-03] Dostupné na internete: <<http://casopisi.junis.ni.ac.rs/index.php/FUPhysEdSport/article/view/1128/987>>

²⁴ ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing športu*. Praha: Nakladatelství Olympia 2009, 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9

²⁵ NOVÁ, Jana a kol. *Management, marketing a ekonomika športu*. 1. vyd. Brno: Masarykova, 2016. 283 s. ISBN 978-80-210-8346-2

- Rôznorodosť športových organizácií
- Úloha štátu v rozvoji športu



Obrázok 6 Model športového odvetvia

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa *Contemporary sport management (CSM) sport industry sectors model*

- Verejný sektor

Verejný sektor športového odvetvia zahŕňa vládne jednotky ako federálnu, regionálnu, miestnu vládu a územné samosprávy. Úradníci a predstavitelia vládnych jednotiek slúžia obyvateľom mesta, obce, regiónu a štátu. Verejný sektor poskytuje obyvateľom zariadenia ako parkovacie priestory a športové rekreačné priestory. V niektorých krajinách verejný sektor v športovom odvetví poskytuje rôznu finančnú

podporu neziskovým športovým organizáciám alebo dotácie profesionálnym športovým organizáciám.

- Neziskový sektor

Neziskový sektor zahŕňa dobrovoľné organizácie, ktorých hlavným cieľom nie je dosiahnuť zisk, ale skôr riešiť sociálnu príčinu, osobitný záujem a potreby členov. Predovšetkým ide o organizácie, ktoré sa primárne zameriavajú na vzdelávanie a kultúru a pôsobia ako neziskové organizácie, napríklad Medzinárodný olympijský výbor.

Osobitnú kategóriu tvoria školy, ktoré sú financované vládou, ale ich úlohou je vzdelávanie študentov. Vysoké školy sa podieľajú na športe prostredníctvom vzdelávania budúcich špecialistov v oblasti športu cez športové akademické programy.

- Obchodný sektor

Obchodný sektor zahŕňa organizácie, ktorých hlavným cieľom je tvorba zisku. Tento sektor zahŕňa športové franchisingy, fitness kluby, športové marketingové agentúry, dodávateľov a prevádzkovateľov športových zariadení, výrobcov športových potrieb, športové médiá a spoločnosti, ktoré podporujú šport prostredníctvom sponzoringu.

Spolupráca medzi organizáciami v rámci odvetvia je kľúčová pre úspech športového priemyslu. Ako príklad môžeme uviesť vzťah medzi národnou športovou organizáciou (nezisková organizácia), ktorá spolupracuje s profesionálnym športovým tímom (obchodná organizácia) na propagáciu športu. Ďalším príkladom môže byť spolupráca neziskového miestneho športového klubu s miestnou samosprávou, na zabezpečenie prístupu k športovým zariadeniam, napríklad plavecký klub využíva miestny bazén na tréningy.²⁶

1.2.1.2 Typológia organizácií športu

„Podniky určitých typov majú spoločné znaky, charakteristiky, ktorými sa líšia od podnikov iného typu. Toto triedenie podnikov do jednotlivých skupín a podskupín podľa spoločných znakov nazývame typológia podniku.“²⁷

²⁶ *Contemporary sport management (CSM) sport industry sectors model.* [elektronický zdroj]. [cit. 2018- 10- 12]. Dostupné na internete: <<https://us.humankinetics.com/blogs/excerpt/contemporary-sport-management-csm-sport-industry-sectors-model>>

²⁷ MAJDÚCHOVÁ, Helena a kol. *Podnikové hospodárstvo.* Bratislava: Wolters Kluwer, 2018, 422 s. ISBN 978-80-8168-806-5

Zákon o športe č. 440/2015 Z. z. vymedzuje základné práva a povinnosti športových klubov a športových organizácii, ktoré sú definované v § 8-14 a osobitne pre športové kluby v §15. Zákon nestanovuje žiadne obmedzujúce podmienky pri zakladaní právnej formy. Novinkou je, že ako športový klub sa už nebude môcť zaregistrovať podnikateľ (Fyzická osoba), zapísaný v živnostenskom registri.²⁸

Medzi najzaužívanejšiu právnu formu patrí občianske združenie. Športové kluby môžu nadobudnúť aj nasledujúce právne formy: s.r.o., a.s., nezisková organizácia a iné, ktoré vymedzuje obchodný zákonník.²⁹

Treba upozorniť na fakt, že šport ako celok podlieha tzv. **Maticovej štruktúre:**

- Vertikálne vzťahy, ktoré na šport pôsobia sú podmienené zákonom o športe, a to v nasledujúcej hierarchii : Ministerstvo školstva – Národný športový zväz – športový klub - športovec.
- Horizontálne väzby predstavujú napríklad obchodný zákonník, ktorý definuje povinnosti a pravidlá právnych foriem podnikov, zákon o združovaní občanov, zákon o účtovníctve a pod.

1.2.1.3 Typológia organizačných štruktúr

Organizačná štruktúra je dôležitá pre správne definovanie postavenia pracovníkov a dobrovoľníkov v procese plnenia úloh, rozhodovania, spolupráce, zodpovednosti a mechanizmu vykazovania v športových organizáciách.

Organizačná štruktúra je spôsob, akým je pracovná sila organizácie zoradená do konkrétnych pracovných úloh a zodpovednosti za vykonávanie práce tak, aby boli naplnené ciele organizácie.³⁰

Mintzberg definuje 5 komponentov organizačnej štruktúry, ktoré je možné aplikovať na športové organizácie:

²⁸ GREGUŠKA, Ivan. *Povinnosti športových klubov v zmysle Zákona o športe*. 2016, [elektronický zdroj]. [cit. 2018-12-12]. Dostupné na internete: <https://www.stz.sk/soubory/sportovekluby_032016.pdf>

²⁹ ČOLLÁK, Jaroslav. *Športové kluby v novom „zákone o športe“ - Krátky pohľad na ich postavenie, povinnosti a práva*. 2016, [elektronický zdroj]. [cit. 2018-12-12]. Dostupné na internete: <http://www.ucps.sk/sportove_kluby_v_zakone_o_sporte_resers_novej_upravy_jaroslav_collak>

³⁰ *What is meant by organisation structure?* [elektronický zdroj]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné na internete: <<http://www.leoisaac.com/hrm/structure.htm>>



Obrázok 7 Konfigurácia organizácie podľa Mintzberga

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa NOVÁ, Jana a kol. *Management, marketing a ekonomika športu*

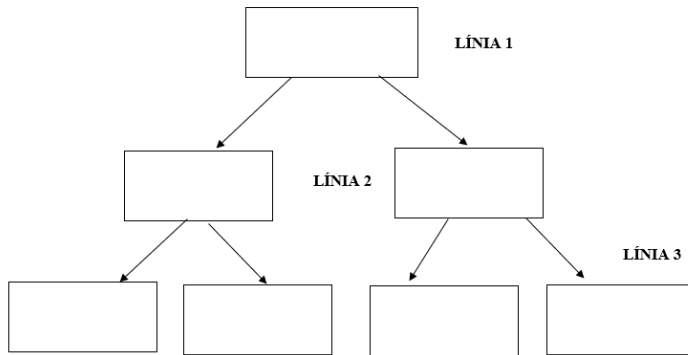
Podľa Hoyeo športové organizácie najčastejšie organizujú svoju vnútornú štruktúru podľa 4 základných modelov³¹:

- Jednoduchá organizačná štruktúra
- Byrokratická organizačná štruktúra
- Maticová organizačná štruktúra
- Tímová organizačná štruktúra

Medzi základné organizačné štruktúry, ktoré môžu športové organizácie a kluby implementovať môžeme zaradiť:

- Líniová organizačná štruktúra
 - jednoduchý typ organizačnej štruktúry,
 - rešpektuje sa princíp jedného nadriadeného,
 - od vedúcich sa vyžaduje dokonalá znalosť procesov.

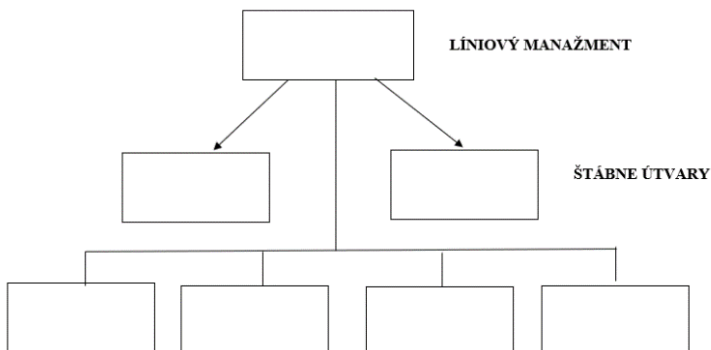
³¹ HOYE, Russell a kol. *Sport management: principles and applications* [elektronický zdroj]. 1 vyd. 2012. [cit. 2019-02-10]. ISBN 978-0-7506-6676-3. Dostupné na internete: <https://www.academia.edu/16355896/Sport_Management_Principles_and_Application_Hoye_et_all>



Obrázok 8 Schéma líniovej organizačnej štruktúry

Zdroj: Vlastné spracovanie

- Líniovo-štábná organizačná štruktúra
 - umožňuje racionálne priame riadenie, ako aj koordináciu špecializovaných činností,
 - štábne útvary v tejto štruktúre sa podriaďujú manažmentu podniku a voči výkonným prvkom vystupujú ako poradenské orgány a poskytujú potrebné služby.



Obrázok 9 Schéma líniovo – štábnej organizačnej štruktúry

Zdroj: Vlastné spracovanie

- Amébová organizačná štruktúra
 - výhodnejšia pre podniky, ktoré sa rýchlejšie dokážu prispôbiť zmenám oproti korporáciám.



Obrázok 10 Schéma Amébovej organizačnej štruktúry

Zdroj: Vlastné spracovanie

1.2.1.4 Pracovné pozície v oblasti manažmentu športu

Ľudská práca predstavuje faktor, ktorý ovplyvňuje úroveň a výsledok podnikového procesu. „Ľudské zdroje predstavujú prioritný zdroj efektívnej činnosti a prosperity podniku a v súčasnosti sú rozhodujúcim predpokladom budovania silných stránok a konkurenčných výhod podniku.“³²

V športových organizáciách je úspešné riadenie ľudských zdrojov stotožňované so ziskovosťou, dlhodobými úspechmi a rastom. Riadenie ľudských zdrojov je považované za nástroj pre podporu podnikania smerom k zvoleným cieľom organizácie.³³

Pracovné pozície v oblasti managementu športu podľa projektu AEHESIS sú:

- Športový manažér alebo riaditeľ na lokálnej úrovni
- Manažér alebo riaditeľ športového klubu
- Manažér alebo riaditeľ národnej športovej federácie
- Manažér fitness centra

Športový manažér plánuje, organizuje, riadi a kontroluje postupné kroky smerujúce k dosiahnutiu stanoveného cieľa v rôznych športových programoch pre širokú verejnosť.

³² ZEIGLER, E. F. *Sport Management Must Show Social Concern as it Develops Tenable Theory*. 2007

³³ NOVÁ, Jana a kol. *Management, marketing a ekonomika športu*. 1. vyd. Brno: Masarykova, 2016. 283 s. ISBN 978-80-210-8346-2

1.2.1.5 Strategický manažment

Strategický manažment vyzdvihuje dôležitosť aktívnej tvorby budúcnosti športovej organizácie. Pomáha redukovať vysokú mieru neistoty, ktorá je špecifická pre kontinuálne sa meniaci športový priemysel. Strategický manažment pomocou nástrojov sa snaží odpovedať na základné strategické otázky.

Strategický manažment predstavuje komplexnú činnosť, ktorá sa pokúša o zosúladenie súčasných a budúcich aktivít športových organizácií s prostredím a zdrojmi, ktorými disponujú. Zaisťuje dlhodobý smer pre organizácie a zásadným spôsobom vplýva na operatívne rozhodovanie a následne rozdelenie zdrojov. Kľúčoví vlastníci a záujmové skupiny majú silný vplyv na strategické rozhodovanie v športových organizáciách.

Strategický manažment v športovej organizácii je proces, ktorý pozostáva z kľúčových etáp³⁴:

- Strategická analýza
- Formulácia stratégie
- Implementácia stratégie
- Hodnotenie stratégie

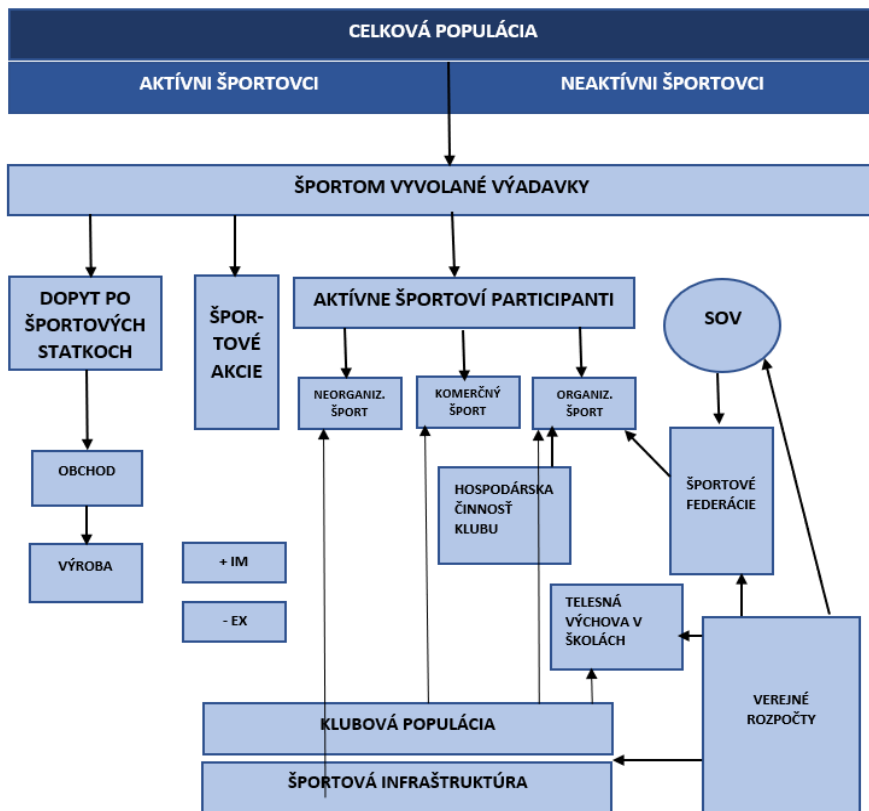
1.2.2 Ekonomika subjektov segmentu športu

Ďalej sa koncentrujeme na makro- a mikroekonomické aspekty segmentu športu.

1.2.2.1 Šport z makroekonomického hľadiska:

Ekonomicky môžeme na šport pozeráť ako na národohospodárske odvetvie, ktoré samostatne produkuje ekonomické hodnoty a zároveň si vyžaduje špecifické prostriedky a stavby. Existujú výrobcovia športových potrieb, stavebné podniky a obchodné služby, ktoré sa výlučne špecializujú na šport. Šport disponuje trhom pre športové produkty, kde sú poskytované predovšetkým služby ako napríklad športové súťaže. V športe okrem trhu figurujú aj tréneri, rozhodcovia, športovci a športové zariadenia.

³⁴ NOVÁ, Jana a kol. *Management, marketing a ekonomika športu*. 1. vyd. Brno: Masarykova, 2016. 283 s. ISBN 978-80-210-8346-2



Obrázok 11 Makroekonomický model tokov v športe

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa *Management, marketing a ekonomika športu*

- Športové akcie

Prvok modelu, ktorý uspokojuje dopyt športovne aktívnej populácie. Usporiadanie veľkej akcie je organizačne veľmi náročné, má charakter podnikania. Podľa typu účastníkov vieme športové akcie rozdeliť na dve skupiny:

- Akcie s prevahou pasívnych účastníkov
- Akcie s prevahou aktívnych účastníkov
- Aktívni participanti v športe:
 - Neorganizovaný šport: Vlastná organizácia športových aktivít. Organizátormi sú malé, neformálne skupiny (rodina, priatelia)
 - Komerčný šport: Participanti, ktorí sa realizujú individuálne ale dopytujú sa po odbornom dohľade a starostlivosti pre vlastné športovanie.
 - Organizovaný šport: Participanti sú súčasťou športového klubu.
 - Telesná výchova
- Športové federácie:

Tvorí dôležitý prvok pre organizáciu športového života ako vo vnútri štátu tak aj navonok. Prevláda tu úzke spojenie so športovými klubmi a je zabezpečený kontakt so štátom. Štát nemôže byť v kontakte s jednotlivými klubmi pre ich veľké množstvo, preto sa štátna finančná podpora poskytuje cez športové federácie.

- Športová infraštruktúra:

Vo väčšine štátov západnej Európy ide o záležitosť miestnych samospráv. Športové kluby majú možnosť využívať športové zariadenia, častokrát bez poplatkov. Je to vnímané ako podpora spoločnej činnosti, ktorá je vo verejnom záujme. Obec významne prispieva na prevádzku športového zariadenia, ale iba do takej miery, aby bola zaistená možnosť športovania pre všetkých občanov, nie len pre členov klubu.

1.2.2.2 *Financovanie športu*

Financovanie športu na Slovensku sa uskutočňuje podľa zákona 440/2015 Z. z. o športe a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

Financovanie športu je zabezpečené z dvoch základných zdrojov financovania. V takomto prípade ide o tzv. viaczdrojové financovanie. V prípade financovania športu z verejných zdrojov môžeme hovoriť o podpore Ministerstva školstva na šport. Medzi takéto zdroje zaraďujeme:

- „Prostriedky štátneho rozpočtu v rozpočtovej kapitole Ministerstva školstva na šport kde platí, že výška týchto prostriedkov po odpočítaní príspevkov na národný športový projekt nesmie byť nižšia ako v predchádzajúcom rozpočtovom roku.
- Prostriedky štátneho rozpočtu vo výške odvodu z prevádzkovania lotériových hier do štátneho rozpočtu v rozpočtovom roku, ktorý predchádza bežnému rozpočtovému roku. V roku 2016 sa jedná o 25 % z tohto odvodu, 50 % v roku 2017, 75 % v roku 2018 a 100 % v roku 2019.
- Prostriedky zo štátneho rozpočtu účelovo určené na príspevok na národný športový projekt.“³⁵

³⁵KPMG, *Koncepcia financovania športu v Slovenskej republike (2017)* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2018, 133 s.[cit. 2018-10-12]. Dostupné na internete: <https://www.olympic.sk/userfiles/files/Koncepcia_financovania_sportu_v_SR.pdf>

Pravidlá pre použitie zdrojov financovania športu (okrem príspevkov na národné športové projekty):

- najmenej 50 % prostriedkov sa použije na poskytovanie príspevku uznanému športu, okrem uznaného športu futbal a uznaného športu ľadový hokej,
- najmenej 17 % prostriedkov sa použije na poskytovanie príspevku uznanému športu futbal a najmenej 13 % uznanému športu ľadový hokej,
- najmenej 7 % prostriedkov sa použije na národný športový projekt so zameraním na poskytnutie príspevku športovcom podľa zoznamu športovcov top tímu, najmenej 2 % na poskytnutie príspevku SOV a najmenej 3,5 % na poskytnutie príspevku na šport zdravotne postihnutých prostredníctvom SPV.

Podľa zákona 528/2010 Z. z. ktorým sa mení a dopĺňa zákon č.300/2008 Z. z. o organizácii a podpore športu a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení zákona č. 462/2008 Z. z., zdrojmi financovania môžu byť:

- prostriedky štátneho rozpočtu v rámci rozpočtovej kapitoly ministerstva,
- prostriedky ministerstva obrany a ministerstva vnútra v rámci ich rozpočtových kapitol,
- prostriedky z rozpočtov obcí,
- prostriedky z rozpočtov vyšších územných celkov,
- dary a príspevky od právnických osôb a fyzických osôb,
- príjmy z podnikania,
- prostriedky Európskej únie,
- vlastné prostriedky právnických osôb a fyzických osôb vykonávajúcich športovú činnosť,
- iné zdroje³⁶

Úlohou verejného sektora je zabezpečiť financovanie športu prostredníctvom rozpočtov príslušných ministerstiev.

Ministerstvo školstva ako ústredný orgán štátnej správy zodpovedný za štátnu starostlivosť má v kompetencii priamu a nepriamu podporu športu vo vymedzených

³⁶ Zákon č. 528/2010 Z.z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 300/2008 Z.z. o organizácii a podpore športu a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení zákona č. 462/2008 Z.z., §10

oblastiach. Priama podpora, vrátane finančnej podpory, smeruje do týchto základných oblastí: školský šport, uznané športy, národné športové programy, infraštruktúra, prierezové, antidopingová agentúra, národné športové centrum a ďalšie.

ŠPORT	PODPROGRAM					SPOLU ŠPORT / €
	ŠKOLSKÉ A VYSOKOŠKOLSKÝ ŠPORT	UZNANÉ ŠPORTY	NÁRODNÉ ŠPORTOVÉ PROJEKTY	ŠPORTOVÁ INFRASŤRUKTÚRA	PRIEREZOVÉ ČINNOSTI V ŠPORTE	
FUTBAL	0	7 099 163	0	46 850 000	0	53 949 163
ĽADOVÝ HOKEJ	197 800	6 006 437	241 410	4 150 000	0	10 595 647
HÁDZANÁ	0	1 325 805	55 000	4 000 000	0	5 380 805
TENIS	0	3 120 113	82 960	0	0	3 203 073
KANOISTIKA	0	1 795 116	665 533	60 000	0	2 520 649
ATLETIKA	0	1 858 948	290 930	0	0	2 149 878
PLAVECKÉ ŠPORTY	0	1 759 540	41 250	0	0	1 800 790
OSTATNÉ ŠPORTY	1 349 900	13 354 755	8 737 192	3 340 000	185 000	26 966 847
SPOLU PODPROGRAM	1 547 700	36 319 877	10 114 275	58 400 000	185 000	

Obrázok 12 Alokácia finančných prostriedkov MŠ za rok 2017 podľa športov

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR.

Z údajov zobrazených v tabuľke vieme poukázať na fakt, že najviac finančných prostriedkov sa prerozdeľuje primárne na kolektívne športy ako sú futbal, ľadový hokej, hádzaná a športy, ktoré v poslednom období zaznamenávajú výraznejšie športové úspechy.

Podľa uvedených údajov vieme posúdiť, že najviac finančných prostriedkov sa použilo v oblasti Športová infraštruktúra, približne 58 000 000 EUR, kde futbal má 80 % podiel. Táto vysoká suma je spôsobená investíciou do výstavby nového futbalového štadiónu v Bratislave.

Podľa alokácie finančných prostriedkov vieme taktiež zhodnotiť situáciu prerozdeľovania financií v rámci jednotlivých športov a ich následne využitie. Školský a vysokoškolský šport sa nefinancuje skoro vôbec, čo môžeme považovať za negatívny aspekt, na základe ktorého si takýmto spôsobom nezvýšime záujem o šport u mladej generácie, ktorá má v súčasnosti rôzne ďalšie možnosti ako si zorganizovať svoj voľný čas.

Úlohou Samosprávy je vytvárať podmienky pre rozvoj športu v oblasti výstavby, údržby a správy športových zariadení. Samospráva v tejto oblasti zastáva pozíciu, kedy nepoužíva vlastné zdroje financovania, ale alokuje finančné prostriedky vyčlenené zo štátneho rozpočtu, z čoho môžeme usúdiť, že samospráva má obmedzené možnosti, ktoré sa prejavujú v nie najlepšom stave športových zariadení.

Poskytovanie finančných zdrojov na športové účely podľa subjektov v rokoch 2011-2017 (v mil. Eur)						
	Ministerstvo školstva	Ministerstvo Vnútra	Ministerstvo obrany	Úrad vlády a čerpanie dotácií z rezervy predsedu vlády	Obce a VÚC	Celkom
2011	25,1	0,7	4,8	0,3	97,7	128,6
2012	28,8	0,4	4,2	0,1	69,9	103,4
2013	35	0,7	4,9	4,2	64,2	109
2014	34	0,8	4,2	2,6	82,3	123,9
2015	38,5	0,8	5,5	7,3	95,4	147,4
2016	48,4	0,8	4,9	/	99,8	153,9
2017	107,1	0,7	4,9	/	102,3	215

Obrázok 13 Alokácia finančných prostriedkov podľa subjektov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z verejného sektora za rok 2017 sa investovalo do oblasti športu približne 215 miliónov eur. Najväčší podiel na financovaní športu za rok 2017 malo Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR v hodnote 107,1 milióna eur. Vyššie územné celky majú podiel na financovaní v hodnote 102,3 milióna eur a Úrad vlády SR v hodnote 5,6 milióna eur. V porovnaní s minulými rokmi najväčší podiel na financovaní športu mali Vyššie územné celky. V roku 2017 ich podiel bol nižší ako podiel Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR z dôvodu vyčlenenia sumy 50 miliónov eur na výstavbu NFŠ v BA. Konceptia financovania športu v SR uviedla, že objem poskytovaných finančných prostriedkov od roku 2012 každoročne stúpa.

1.2.2.3 Individuálne formy poskytnutých prostriedkov

Prijímatelia finančných prostriedkov z verejných zdrojov majú povinnosť zverejňovať informácie o prijatí a spôsobe použitia poskytnutých prostriedkov. Poskytnuté prostriedky nadobúdajú formu:

- Príspevok uznanému športu
- Dotácia
- Príspevok na národný športový projekt
- Príspevok na športový poukaz³⁷

A/ PRÍSPEVOK UZNANÉMU ŠPORTU

Športové zväzy majú možnosť si požiadať finančný príspevok určený na športovú činnosť. Finančný príspevok sa medzi športové zväzy prerozdeľuje na základe známeho vzorca, ktorý sa riadi podľa stanovených kritérií.

³⁷ Zákon č. 440/2015 Z.z. o športe a o zmene a doplnení niektorých zákonov, § 65

$$P = (A \times \dot{U}_D \times K_{vv} + A \times \dot{U}_M \times K_{vv}) \times (B \times Z_D + C \times Z_Z) + (1 - 2 \times A) \times M_D$$

Kde:

„P je podiel príslušného uznaného športu,

A je percentuálne vyjadrenie váhy dosiahnutého športového úspechu,

B je percentuálne vyjadrenie váhy domáceho záujmu o šport,

C je percentuálne vyjadrenie váhy zahraničného záujmu o šport,

K_{vv} je koeficient významu výsledku podľa stanovenej tabuľky,

\dot{U}_D je dosiahnutý športový úspech v kategórii dospelých k 30. septembru roka, ktorý predchádza roku, na ktorý sa príspevok uznanému športu poskytuje,

\dot{U}_M je dosiahnutý športový úspech v kategórii mládeže k 30. septembru roka, ktorý predchádza roku, na ktorý sa príspevok uznanému športu poskytuje,

Z_D je domáci záujem o príslušný uznaný šport vypočítaný na základe prieskumov verejnej mienky na území Slovenskej republiky, ktorých vykonanie zabezpečí ministerstvo školstva každé dva roky vždy do jedného mesiaca od ukončenia olympijských hier; výsledky týchto prieskumov ministerstvo školstva zverejní do jedného mesiaca na svojom webovom sídle,

Z_Z je zahraničný záujem o príslušný uznaný šport vypočítaný na základe prieskumov sledovanosti v masovokomunikačných prostriedkoch v zahraničí, ktorých vykonanie zabezpečí ministerstvo školstva každé dva roky vždy k 30. septembru; výsledky týchto prieskumov ministerstvo školstva zverejní do jedného mesiaca na svojom webovom sídle,

M_D je priemer počtu aktívnych športovcov v uznanom športe vo veku do 23 rokov k 30. septembru roka, ktorý dva roky predchádza roku, na ktorý sa príspevok uznanému športu poskytuje, a k 30. septembru roka, ktorý predchádza roku, na ktorý sa príspevok uznanému športu poskytuje; do počtu aktívnych športovcov sa započítavajú všetci športovci, ktorí v posudzovanom období dovŕšili vek 23 rokov.“

Obrázok 14 Vzorec na výpočet finančného príspevku

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Zákon č. 354/2016

B/ Športový poukaz

Zákon č.440/2015 Z .z., §76 vymedzuje pojem **športový poukaz** nasledovne:

- Ministerstvo školstva môže poskytnúť príspevok na športový poukaz v závislosti od disponibilného objemu prostriedkov štátneho rozpočtu.
- Príspevok na športový poukaz sa poskytuje na vykonávanie športu pre všetkých a športu zdravotne postihnutých pre dieťa s trvalým pobytom alebo obdobným pobytom na území Slovenskej republiky od piatich rokov veku do konca kalendárneho roku, v ktorom dovŕšilo 14 rokov veku.

Bohužiaľ v súčasnosti sa tieto poukazy na Slovensku nepoužívajú. Poukazy boli od roku 2004 nahradené tzv. vzdelávacími poukazmi, ktoré predstavujú nárok na príspevok od

Ministerstva školstva pre všetkých žiakov základných a stredných škôl. Poukazy predstavujú možnosť vzdelávania sa nielen v oblasti športu, ale taktiež v oblasti umeleckej a podobne. Poukazy nie je možné uplatniť pre športové aktivity organizované športovými klubmi. Hodnota vzdelávacieho poukazu bola za rok 2018 schválená vo výške 32 Eur/10 mesiacov. Za školský rok 2016/2017 tento príspevok bol v hodnote 17 831 690 Eur.

Podobné typy poukazov sa používajú aj napríklad v Austrálii, kde program športových poukážok je iniciatíva vlády Južnej Austrálie spravovaná Úradom pre rekreáciu, šport a preteky. Poukazy poskytujú príležitosť pre deti do 7 rokov až 50% zľavu z poplatkov za členstvo v oblasti športu. Hodnote jedného poukazu bola stanovená na 50 dolárov, avšak vláda Južnej Austrálie schválila zvýšenie hodnoty poukazu na 100 dolárov od 1. Januára 2019.³⁸

C/ Príspevok na národný športový projekt

Vláda môže rozhodnúť o poskytnutí príspevku prostredníctvom príslušnej kapitoly štátneho rozpočtu športovej organizácii zapísanej v registri právnických osôb v športe na národný športový projekt, ktorým je (§ 75 ods. 1):

- výstavba, modernizácia a rekonštrukcia športovej infraštruktúry národného významu,
- podpora národného projektu športu pre všetkých so zameraním na mládež,
- organizovanie významnej súťaže podľa § 55 ods. 1 písm. b).

Ministerstvo školstva môže z prostriedkov štátneho rozpočtu poskytnúť športovej organizácii zapísanej v registri právnických osôb v športe príspevok na národný športový projekt, ktorým je (§ 75 ods. 2)

- účasť na významnej súťaži podľa § 3 písm. h) prvého bodu,
- účasť na významnej súťaži podľa § 3 písm. h) druhého až štvrtého bodu vrátane prípravy na túto súťaž,
- plnenie úloh verejného záujmu v športe národnými športovými organizáciami.

³⁸ Sports vouchers. [elektronický zdroj]. [cit. 2018-12-10]. Dostupné na internete: <<https://www.sportsvouchers.sa.gov.au/>>

D/ Dotácia

- Dotácia je vymedzená v Zákone 440/2015 Z .z. o športe a o zmene a doplnení niektorých zákonov v §70.

E/ Poskytnuté prostriedky od súkromného sektoru

Okrem verejných zdrojov financovania sa na financovaní športu podieľa aj súkromný sektor. Pri tomto sektore je ťažko vyčíslit' presnú hodnotu, ktorá sa na financovaní podieľa. Z posledných údajov, ktoré sú súčasťou štúdie „Study on the funding of grassroots sports in the EU“ sa odhadujú príjmy zo súkromného sektoru vo výške, ktorá predstavuje menej ako 15 % z celkových zdrojov.

Súčasťou súkromného sektora je verejnosť, ktorá sa na financovaní podieľa dvojako, a to vytváraním aktívneho dopytu po športe v podobe členských poplatkov, nákup športového náradia, vstupné poplatky na športoviská a v podobe pasívneho športového dopytu kde môžeme zaradiť vstupné poplatky ako diváci a poplatky za športové kanály.

Zahraničné štúdie tvrdia, že v oblasti aktívneho rekreačného športu sa „točí“ väčší objem peňazí ako vo výkonnostnom športe.

Ďalším súkromným zdrojom financovania je **sponzoring**. Sponzorská zmluva je zakotvená v zákone o športe §50 a §51 a je definovaná nasledovne: „Zmluvou o sponzorstve sa sponzor zaväzuje poskytnúť priame alebo nepriame peňažné alebo nepeňažné plnenie športovcovi, športovému odborníkovi alebo športovej organizácii, ktorí sú členmi národného športového zväzu, národnej športovej organizácie alebo medzinárodnej športovej organizácie.“³⁹

Medzi najvýraznejší rozdiel v porovnaní s európskym systémom financovania športu poukazuje na to, že u nás nedochádza k priamej finančnej podpore športových subjektov. Ďalším nedostatkom sú dane, ktoré putujú z lotériových, súkromných spoločností a domácnosti do štátneho rozpočtu, kde následne dochádza k prerozdeleniu finančných prostriedkov. Zdanenie lotérií nie je špecifický určené na podporu športu a nemusia nutne putovať na šport. Pri financovaní môžeme pozorovať aj zvýšený tlak na vyšší podiel spolufinancovania zo strany domácnosti, čím sú obmedzené sociálne slabšie domácnosti

³⁹ Zákon č. 440/2015 Z.z. o športe a o zmene a doplnení niektorých zákonov, § 50 a § 51

a domácnosti sa dopúšťajú duplicitného prispievania finančných prostriedkov do športových klubov a zväzov. Nedostatok môžeme pozorovať aj v sponzorstve a v darcovstve, kde sa prevažne finančné prostriedky alokujú len do profesionálnych športov a poväčšine iba mediálne známych.

1.2.2.4 Produkčné faktory

Na národohospodárskej úrovni rozlišujeme produkčné faktory na:

- Práca: ide o ľudskú prácu, ktorá sa používa pri výrobe tovarov a služieb.⁴⁰
- Pôda: ide o prírodné zdroje na zemi, ktoré sa používajú na výrobu tovaru a služieb.⁴¹
- Kapitál: predstavuje stroje, nástroje, budovy, ktoré sa používajú na výrobu tovarov a služieb.

Na podnikovej úrovni rozlišujeme produkčné faktory na:

- Elementárne faktory: „Sú to prvotné- originálne prvky, ktoré v rôznych podobách vstupujú do transformačného procesu a majú v ňom rozhodujúcu úlohu“⁴².
- Dispozitívne faktory: Zabezpečujú riadiacu činnosť a kombinujú ostatné podnikové produkčné faktory , tak aby boli čo najlepšie využité a aby boli splnené vrcholové ciele podniku.
- Dodatočné faktory: „ Sú to faktory, ktoré vplývajú z väzieb podniku na jeho okolie, t. j. na iné domáce alebo zahraničné podnikateľské subjekty, peňažné a poisťovacie systavy, lízingové spoločnosti, ale aj priamo na štátne inštitúcie.“⁴³

Na ďalšom obrázku sú uvedené jednotlivé produkčné faktory.

⁴⁰ THE ECONOMIC LOWDOWN. *Factors of Production* [elektronický zdroj]. [cit. 2019-02-12]

Dostupné na internete:

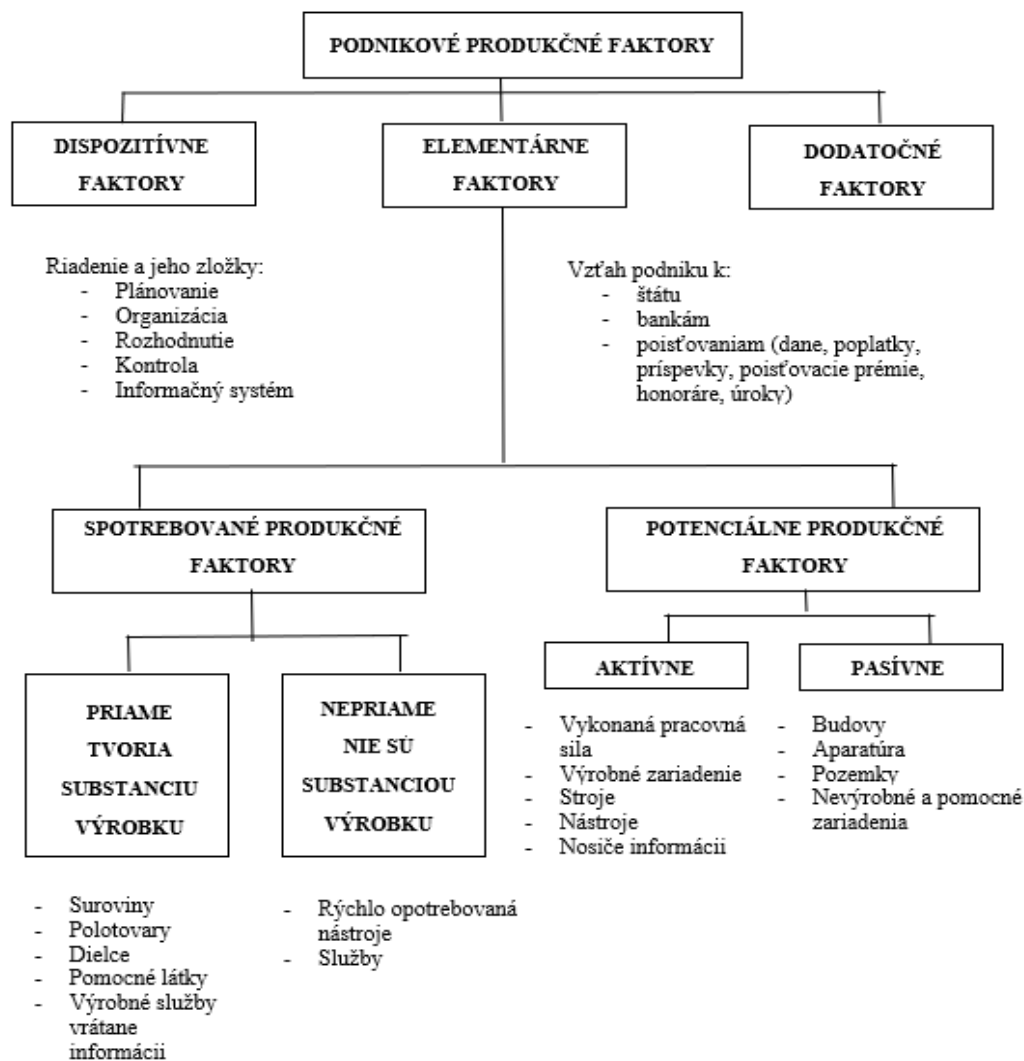
<<https://www.stlouisfed.org/education/economic-lowdown-podcast-series/episode-2-factors-of-production>>

⁴¹*Factors of Production Explained* [elektronický zdroj]. [cit. 2019-02-12] Dostupné na internete:

<<http://www.romeconomics.com/factors-of-production-explained/>>

⁴²MAJDÚCHOVÁ, Helena a kol. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018, 149 s. ISBN 978-80-8168-806-5

⁴³ MAJDÚCHOVÁ, Helena a kol. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018, 151 s. ISBN 978-80-8168-806-5



Obrázok 15 Podnikové produkčné faktory

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa MAJDÚCHOVÁ, Helena a kol. *Podnikové hospodárstvo*

1.2.3 Model controllingových nástrojov aplikovaný pre účely financovania športového subjektu

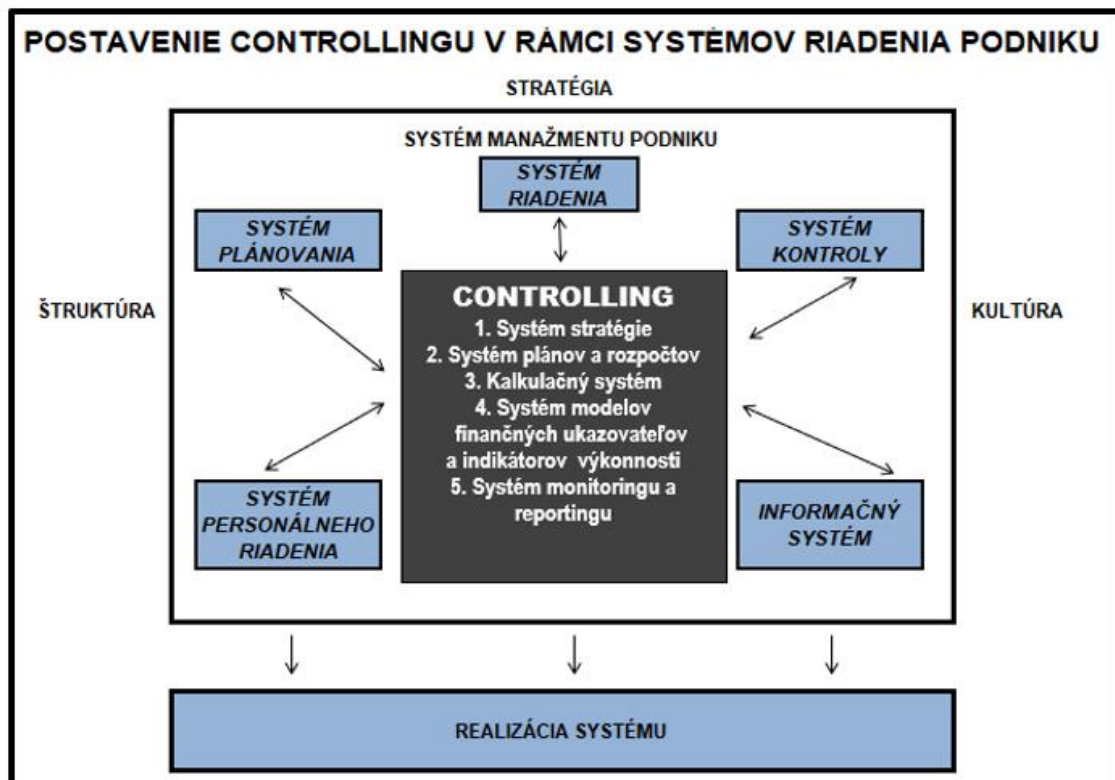
Podľa Foltínovej a Kalafutovej je controlling definovaný ako „podsystem systému riadenia, ktorý pomáha dosiahnuť podnikové ciele, zabraňuje prekvapeniam a včas rozsvieti červenú, keď sa objaví nebezpečenstvo vyžadujúce prijať v riadení účinné opatrenia na ich elimináciu.“⁴⁴

⁴⁴ FOLTÍNOVÁ, Alžbeta a kol. *Nákladový controlling*. Bratislava: Iura Edition, 2011. str. 11. ISBN 978-80-8078-425-6

Horváth definuje controlling ako „nástroj riadenia, ktorého funkciou je koordinácia plánovania, kontroly a zabezpečenia informačnej základne so zámerom zlepšiť podnikové výsledky a dosiahnuť stanovené ciele.“⁴⁵

Dubcová a Žiaková definujú controlling ako „nástroj riadenia podnikových procesov, ktorého úlohou je ich koordinácia, kontrola a plánovanie za účelom ich zefektívnenia a podpora vrcholového vedenia spoločnosti.“⁴⁶

Snahou každého podniku je si udržať a zlepšiť postavenie na trhu prostredníctvom rôznych zlepšení a inovácií. Takouto snahou rastie význam podnikového controllingu, ktorý sa postupne stáva súčasťou systému riadenia podniku. Obrázok č.16 nám vykresľuje postavenie controllingu v takomto podnikovom systéme.



Obrázok 16 Postavenie controllingu v podniku

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Nové trendy controllingu podniku

⁴⁵ CHODASOVÁ, Zuzana. *Podnikový controlling – nástroj manažmentu*. Bratislava: Statistika, 2012. str.19. ISBN 978-80-8656-970-2

⁴⁶ DUBCOVÁ, Gabriela – ŽIAKOVÁ, Mária. *NOVÉ TRENDY CONTROLLINGU PODNIKU*. Bratislava: Ekonóm, 2016. str. 13. ISBN 978-80-225-4376-7

V praxi medzi najvyužívanejšie nástroje a metódy controllingu zaradujeme:

SWOT Analýza
- základný nástroj pre analyzovanie súčasného stavu silných a slabých stránok podniku, príležitosti a hrozieb
BALANCED SCORECARD
- systém strategického riadenia a merania výkonnosti podniku - nástroj monitorovania podnikových činností - zabezpečuje transformáciu strategických a operatívnych cieľov do konkrétnych činností podniku
PORTEROV model 5 konkurenčných síl
- umožňuje pochopiť podstatu konkurenčného prostredia v každom odvetví a napomáha podniku porozumieť aké faktory ovplyvňujú jeho trhovú pozíciu - 5 síl, ktoré charakterizuje Porter: dodávatelia, odberatelia, noví konkurenti, alternatívy (substitučné produkty), konkurencia v rovnakom odvetví
Cash flow model
- nástroj plánovania zdrojov a použitia finančných prostriedkov - cieľom modelu je vytvorenie plánu, ktorý čo najefektívnejšie a najekonomickejšie bude využívať finančné prostriedky a maximalizovať voľný CF
Key performance indicator - KPI
- nástroj prostredníctvom ktorého sa monitoruje progres podniku v efektívnom dosahovaní vytýčených cieľov - KPI sú kľúčové ekonomické i neekonomické ukazovatele, prostredníctvom ktorých vie podnik získať súčasnú situáciu o stave spoločnosti
Sústava ukazovateľov
- nástroje, ktoré sa používajú na sledovanie finančnej situácie podniku - medzi základné ukazovatele zaradujeme: ukazovatele likvidity, ukazovatele rentability, ukazovatele zadlženosti, ukazovatele aktivity a trhovú hodnotu spoločnosti
Finančný reporting
- nástroj prezentovania finančnej situácie podniku širokému okruhu užívateľov (interných/externých) - externý reporting má presne stanovenú formu a musí byť v súlade s IFRS, podľa ktorého musia spoločnosti zverejňovať účtovnú závierku obsahujúcu súvahu, výkaz ziskov a strát a prehľad peňažných tokov - interný reporting poskytuje informácie interným užívateľom, väčšinou vedeniu spoločnosti, nemá zákonom stanovenú štruktúru a hlavným zámerom je monitorovanie interných procesov pre podporu manažérskych rozhodnutí a kontrola podnikových procesov

Obrázok 17 Nástroje nákladového controllingu

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Nové trendy controllingu podniku

1.2.4 Podporné systémy EÚ a SR pre udržateľný rozvoj športových subjektov

Agenda 2030 pre trvalo udržateľný rozvoj uznáva, že šport je dôležitým prostriedkom trvalo udržateľného rozvoja, ktorá uznáva rastúci prínos športu k realizácii rozvoja a mieru pri presadzovaní tolerancie a rešpektu a jeho prínosu k posilneniu postavenia žien a mladých ľudí, jednotlivcov a komunit, ako aj k zdraviu, vzdelaniu a cieľov sociálneho začlenenia.⁴⁷

⁴⁷ UN presents a new toolkit for action on how sports can contribute to achieve SDGs [elektronický zdroj]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné na internete: <<http://www.sdgfund.org/un-presents-new-toolkit-action-how-sports-can-contribute-achieve-sdgs>>

Medzi základné nástroje, ktoré boli implementované v agende 2030 na dosiahnutie trvalo udržateľného rozvoja prostredníctvom využitia potenciálu športu môžeme zaradiť:⁴⁸

- Šport je nákladovo efektívny a výkonný nástroj na podporu dôležitých ľudských hodnôt ,ako je rešpektovanie pravidiel, tímová práca, disciplína, rozmanitosť, pohostinnosť a empatia.
- Šport má výraznú úlohu pri presadzovaní rodovej rovnosti. Šport pomáha dievčatám a ženám budovať sebavedomie a rozvíjať zručnosti potrebné na to, aby sa stali rovnocennými účastníkmi v rôznych komunitách.
- Účasť na športe si vyžaduje právo na primerané stravovanie. Šport môže podporovať vyvážené stravovanie, vzdelávať jednotlivcov v súvislosti s trvalo udržateľnou výrobou potravín,
- Šport môže podporiť význam čistého vzduchu pre zdravie a môže poskytnúť trvalo udržateľné riešenia.
- Šport a športové zariadenia môžu prispieť k splneniu cieľov týkajúcich sa vody a kanalizácie dodržiavaním noriem a odporúčaní.
- Športovo vzdelávacie programy môžu učiť deti a mládež o environmentálnej udržateľnosti a klimatických zmenách.
- Šport môže podporovať kampane na zvyšovanie povedomia o biodiverzite vrátane nebezpečenstva nezákonného obchodu s voľne žijúcimi zvieratami. Môže prispieť k zachovaniu biodiverzity prostredníctvom zodpovedného výberu životného štýlu.

V tejto podkapitole sme sa snažili poukázať na základné pozitívne prínosy športu a zdôraznili sme významnosť športu pre stratégiu Európskej komisie a pre trvalo udržateľný rozvoj. Napriek snahe Európskej komisie a veľkému pozitívnemu vplyvu z rôznych hľadísk sa športu na Slovensku podľa nášho názoru nevenuje dostatočná pozornosť. Všímame si nedostatok kvalitnej športovej infraštruktúry potrebnej na výkon činnosti a veľký záujem hlavne na kolektívne športy a športy, ktoré sú mediálne známe.

⁴⁸ *Sport and the sustainable development goals* [elektronický zdroj]. [cit. 2019-02-10].

Dostupné na internete:
<https://www.un.org/sport/sites/www.un.org.sport/files/ckfiles/files/Sport_for_SDGs_finalversion9.pdf>

2 Cieľ práce

2.1 Globálny cieľ

Hlavným cieľom diplomovej práce je identifikovať, analyzovať a hodnotiť súčasný stav teoretickej úrovne v oblasti športu na Slovensku a následne analyzovať a hodnotiť ťažiskové atribúty ekonomiky a manažmentu vo vybranom podniku TC Meteor Košice v segmente športu, s definovaním podstatných záverov a primeraných/adekvátnych odporúčaní. Prostredníctvom určených parciálnych cieľov sa tejto problematike širšie a podrobnejšie venujeme v teoretickej a praktickej časti záverečnej práce.

2.2 Parciálne ciele

Parciálne ciele sa podieľajú na dosiahnutí globálneho cieľa záverečnej práce a sú rozdelené na ciele v teoretickej časti a praktickej časti.

2.2.1 Parciálne ciele v teoretickej časti

Parciálnymi cieľmi v teoretickej časti v diplomovej práci Ekonomika a manažment vybraného podniku v segmente športu sú:

- Charakteristika základných pojmov v segmente športu
- Definovanie významu subjektov v segmente športu a ich vzájomných vzťahov
- Znázornenie a porozumenie systematiky športového odvetvia
- Analýza relevantnej legislatívy
- Definovanie, analýza a hodnotenie relevantnej teoretickej bázy manažmentu v segmente športu
- Definovanie, analýza a hodnotenie relevantnej teoretickej bázy ekonomiky v segmente športu
- Vysvetlenie a hodnotenie systému financovania športu na Slovensku
- Špecifikácia relevantných zistení/záverov a adekvátnych odporúčaní

2.2.2 *Parciálne ciele v aplikačnej časti*

Parciálnymi cieľmi v praktickej časti v diplomovej práci Ekonomika a manažment vybraného podniku v segmente športu sú:

- Identifikácia dobrovoľníckych aktivít
- Spracovanie rozpočtu dobrovoľníckych aktivít
- Vypracovanie praktického návodu ocenenia dobrovoľníctva a darcovstva
- Návrh systému manažmentu dobrovoľníctva
- Návrh fungujúceho modelu manažmentu podniku
- Vypracovanie metodického návodu systému zúčtovania
- Výpočet celkovej hodnoty viazanej na jeden pár
- Špecifikácia relevantných zistení/záverov a adekvátnych odporúčaní/opatrení

3 Metodika práce a metódy skúmania

Na spracovanie diplomovej práce a docielenie požadovaného výsledku sme v diplomovej práci použili viaceré metódy výskumu, ktoré môžeme klasifikovať na všeobecné a špeciálne.

3.1 Všeobecné vedecké metódy

V priebehu spracovania rôznych informácií, poznatkov a materiálov za účelom spracovania teoretickej a praktickej časti diplomovej práce sme použili viacero všeobecných metód výskumu:

Analýza: Metóda sa zameriava na rozklad skúmanej zložky na jednotlivé časti a prvky. Táto metóda bola prevažne použitá v teoretickej časti napríklad pri analyzovaní výhod športu, ale aj v praktickej časti.

Syntéza: Predstavuje opak analýzy. Ide o proces spájania častí a prvkov do celku. Pomocou tejto metódy dokážeme pozorovať súvislosti medzi jednotlivými vzťahmi medzi faktami. Túto metódu sme napríklad využili pri určení globálneho cieľa pomocou jednotlivých parciálnych cieľov.

Indukcia: Metóda pomocou ktorej dokážeme odvodiť univerzálny záver na základe jednotlivých úsudkov. Táto metóda našla uplatnenie pri stanovení konečných záverov a odporúčaní.

Dedukcia: Predstavuje opak indukcie. Metóda, ktorá reprezentuje nástroj logickej analýzy, ktorý zo všeobecných poznatkov dokáže odvodiť konkrétny záver. Túto metódu sme uplatnili v praktickej časti pri stanovení všeobecných činností podniku do konkrétnych aktivít.

Komparácia: Metóda, ktorá sa používa na porovnanie rovnakých a odlišných znakov skúmaného predmetu. Túto metódu sme použili pri porovnávaní teoretických prístupov rôznych autorov, napríklad pri definovaní controllingu.

Abstrakcia: Metóda, ktorá predstavuje myšlienkový proces prostredníctvom ktorého sa odmyslia nepodstatné vlastnosti a zameriava sa na podstatné charakteristiky. Výsledkom myšlienkového procesu je zobrazenie jednoduchšieho modelu. Túto metódu sme použili napríklad pri vyčlenení dobrovoľníckych aktivít.

Analógia: Metóda, prostredníctvom ktorej dokážeme nájsť spoločné vlastnosti na základe jednotlivých znakov. Primárne bola metóda použitá v praktickej časti pri skúmaní poznatkov a informácii z viacerých zdrojov.

Synergia: Metóda, ktorá hodnotí spoločné pôsobenie prvkov a poukazuje na fakt, že celok má vo finálnom dôsledku väčší efekt ako jednotlivé časti samostatne. Túto metódu sme použili pri určení synergického efektu v systéme manažmentu dobrovoľníctva v praktickej časti diplomovej práce.

3.2 Špecifické vedecké metódy

Špecifické metódy v diplomovej práci klasifikujeme na metódy, ktoré sú určené pre ekonómiu a metódy, ktoré sú určené priamo pre diplomovú prácu.

3.2.1 Špeciálne metódy pre ekonómiu

Grafické metódy: Prostredníctvom použitia obrázkov sme prehľadnejšie zobrazili veľké množstvo poznatkov, informácii a výstupov v teoretickej a praktickej časti.

Matematicko - štatistické metódy: Túto metódu sme použili v praktickej časti diplomovej práce na analýzu a hodnotenie ekonomických ukazovateľov.

Informačno – komunikačné technológie: Táto metóda patrí medzi najdôležitejšie metódy pre spracovanie diplomovej práce, ktorú sme využili pri získavaní, triedení a spracovaní relevantných informácii. Metódu sme použili v teoretickej a praktickej časti.

Metóda štruktúrovaného rozhovoru: Pomocou tejto metódy sme získali od vedúceho tanečného klubu informácie, ktoré sme použili pre spracovanie praktickej časti diplomovej práce.

Metóda simulačného modelovania: Metóda bola použitá pri navrhovaní modelového riešenia manažmentu dobrovoľníctva.

3.2.2 Špeciálne metódy pre diplomovú prácu

Pre vypracovanie praktickej časti diplomovej práce sme využili model systému controllingových nástrojov napríklad kalkulačný systém a systém monitoringu.

3.3 Charakteristika objektu výskumu

Skúmaným objektom je podnik s právnou formou Záujmové združenie, charakteru neziskovej organizácie, ktorý pôsobí v Košiciach. Podnik je členom národnej federácie SZTŠ, ktorá je súčasťou medzinárodnej športovej federácie WDSF pre daný šport. Podnik predstavuje tanečný klub, ktorý sa primárne venuje športovému tancovaniu a snaží sa vyhľadávať a vychovávať talenty v tanečnom športe. Venuje sa spoločenským tancom. Ide o tanečný klub, ktorý eviduje 220 členov. Každoročne organizuje súťaže na národnej a medzinárodnej úrovni. Tanečné páry úspešne reprezentujú tanečný klub nielen na Slovensku, ale aj v zahraničí.

3.4 Definovanie inovatívnosti realizovaného výskumu

Inovativnosť našej vedeckovýskumnej činnosti spočíva v nasledovných hlavných aspektoch ekonomiky a manažmentu pre účely športovej organizácie neziskového charakteru:

- Návrh systému ekonomiky a manažmentu dobrovoľníctva
- Návrh fungujúceho modelu manažmentu podniku
- Vypracovanie návrhu modelu fungovania controllingu športovej organizácie
- Spracovanie metodického návodu systému zúčtovania vo forme klubového zúčtovacieho výkazu
- Výpočet celkovej hodnoty viazanej na jeden reprezentačný pár, vrátane modelových hypotetických úspor
- Spracovanie praktického návodu ocenenia dobrovoľníctva a darcovstva v tanečnom klube

4 Výsledky práce

V nasledujúcej časti diplomovej práce si bližšie charakterizujeme analyzovaný športový klub, ktorým je tanečný klub TC METEOR Košice. Z národného hľadiska tanečný klub spadá pod Slovenský zväz tanečného športu, ktorý patrí pod svetový tanečný zväz World dancesport federation.

4.1 Základná charakteristika TC METEOR KOŠICE

Prvopočiatky tanečného klubu TC METEOR Košice siahajú až do roku 1997. Za založením klubu stoja skúsení taneční pedagógovia Otto Böhm, Alžbeta Ligová a Milan Plačko. TC Meteor Košice patrí k najväčším a úspešným tanečným klubom na Slovensku, či už výsledkami svojich tanečných párov, počtom členov alebo počtom a úrovňou organizovaných podujatí. **Tanečný klub sa primárne venuje športovému tancovaniu a vyhľadáva a vychováva talenty v tanečnom športe.**

V celkovom hodnotení aktívnych tanečných klubov na Slovensku, ktoré sa súťažne venujú spoločenskému tancu sa TC Meteor Košice za rok 2017 umiestnil na 5 – 11. mieste v rebríčku , ktorý je zostavený na základe počtu získaných majstrovských titulov. V roku 2018 si vybojoval tanečný klub 1 zlatú medailu v kategórii Senior II v latinsko-amerických tancoch.

O úspešnom fungovaní klubu svedčí množstvo úspechov tanečných párov na významných podujatiach v zahraničí a na Slovensku ako napríklad Majstrovstvá Slovenskej republiky v štandardných tancoch, Majstrovstvá Slovenskej republiky v latinsko-amerických tancoch a Majstrovstvá Slovenskej republiky v 10-tich tancoch.

Tanečný klub TC Meteor Košice ako jeden z mála klubov na Slovensku každoročne organizuje súťaže na národnej a medzinárodnej úrovni ako bodovacie súťaže pre neregistrované páry, bodovaciu súťaž OPTIMA DANCE CUP a medzinárodný tanečný festival KOŠICE OPEN. TC Meteor Košice sa môže doposiaľ pyšiť organizáciou Majstrovstiev sveta v latinsko-amerických tancoch v kategórii Senior a Univerzitných majstrovstiev Európy v štandardných a latinsko-amerických tancoch.

Medzi ďalšie výrazné aktivity klubu TC Meteor Košice patria:

- organizácia eventu v Košiciach s názvom EUROPEAN QUADRILLE DANCE FESTIVAL (Štvorylka)
- vianočné a silvestrovské programy
- mikulášsky večierok pre členov klubu
- programy a vystúpenia na plesy
- semináre a kongresy na rôzne kultúrne, spoločenské a športové podujatia

Cieľom TC METEOR Košice je vychovávať kvalitných športovcov – tanečníkov v spoločenskom tanci. **V roku 1997 bol spoločenský tanec uznaný Medzinárodným olympijským výborom za šport.** Tanečný šport má svetový zväz (WORLD DANCESPORT FEDERATION) a Slovenský zväz (SLOVENSKÝ ZVÄZ TANEČNÉHO ŠPORTU). V súčasnosti sa svetový tanečný zväz snaží o zaradenie tanečného športu do programu olympijských hier.

Vymedzenie súťaží v tanečnom športe:

- Podľa druhu súťaže: Majstrovské, Bodovacie, Pohárové, Rebríčkové
- Podľa charakteru súťaže: Súťaže párov, Súťaže družstiev, Súťaže kolektívov vo formáciách
- Podľa náplne: v štandardných tancoch (ŠTT), v latinsko-amerických tancoch (LAT), v desiatich tancoch (10T) ŠTT+LAT, v plesových choreografiách, vo formáciách, vo freestyle, v exhibíciách
- Podľa vekových kategórii: Deti I, Deti II, Junior I, Junior II, Mládež, Do 21 rokov, Dospelí, Senior I, Senior II, Senior III
- Podľa výkonnostnej kategórie: E (začiatocníci), D, C, B, A (vyspelí), S (medzinárodná trieda), PD (profesionáli)

Medzi súťažné tance zaraďujeme:

- Latinsko-americké tance: Samba, Chacha, Rumba, Paso-Doble, Jive
- Štandardné tance: Waltz (Anglický valčík), Tango, Viedenský valčík, Slowfox, Quickstep

4.2 Analýza vybraného podniku

V tejto časti diplomovej práce si dôkladnejšie charakterizujeme a popíšeme skúmaný podnik.

4.2.1 Základné informácie

Pre účely diplomovej práce sme analyzovali športový tanečný klub s nasledujúcou hlavnou charakteristikou:

NÁZOV KLUBU: Tanečný klub Meteor Košice
DRUH ŠPORTU: Tanečný šport
SÍDLO: Krompašská 28, 040 11 Košice – Pereš
PRÁVNA FORMA: Záujmové združenie, nezisková – príspevková organizácia
DEŇ ZÁPISU: 26.08.1997
IČO: 30689252
DIČ: 2021305880
VEDÚCI KLUBU: Milan Plačko
SK NACE: 94992 Činnosti záujmových organizácií
DRUH VYKONÁVANEJ ODBORNEJ ČINNOSTI V ŠPORTE: Trénerská, lektorská a choreografická činnosť, organizácia športových podujatí
ORGÁNY ŠPORTOVÉHO KLUBU: Valné zhromaždenie Vedenie TC METEOR Košice

Obrázok 18 Základný profil športového klubu

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe stanov je tanečný klub Meteor Košice:

- spoločenskou – kultúrnou organizáciou, ktorá je budovaná a riadená demokratickými princípmi. Ide o organizáciu apoliptickú, nezávislú na stranách a hnutiach.
- je dobrovoľným združením záujemcov o súťažné a nesúťažné formy tanca s pôsobnosťou na území Slovenskej republiky

4.2.2 *Predmet činnosti klubu a hlavné úlohy*

Stanovy športovej organizácie vymedzujú činnosti a úlohy klubu nasledovne:

- Zabezpečuje starostlivosť o rozvoj svojich členov a chráni ich záujmy. Organizuje, riadi a kontroluje činnosť členov v rámci ich združenia.
- Zastupuje záujmy svojich členov v odborných, národných a medzinárodných tanečných organizáciách a zväzoch, alebo vo vzťahoch medzi klubmi a združeniami podobného zamerania.
- Spolupracuje so zakladateľmi a zriaďovateľmi tanečných kolektívov najmä pri organizovaní a odbornom zabezpečovaní tanečnej činnosti.
- Zabezpečuje odborný rast členov formou pravidelných tréningov.
- Pre lepšie zabezpečenie činnosti vytvára sekcie – detského tanca, tanca dospelých, trénerov a pod.
- Zabezpečuje a podieľa sa na vytváraní ekonomickej, materiálnej, technickej a personálnej základne súvisiacej s činnosťou klubu.
- Pre zabezpečenie činnosti a pre vytváranie materiálno – technickej základne je oprávnený v súlade s cieľmi a potrebami rozvoja kolektívu spolupracovať a uzatvárať zmluvy (dohody) so sponzorskými organizáciami, fyzickými osobami a so zainteresovanými štátnymi, spoločensko – kultúrnymi, športovými a inými organizáciami v tuzemsku a v zahraničí. Vykonáva pre svojich členov agentúrnu činnosť.
- Zabezpečuje a presadzuje záujmy členov voči tretím osobám a háji záujmy členov.

4.3 Hodnotenie systému manažmentu

Úspešné podnikanie v oblasti tanca si žiada dobre fungujúci manažment na vysokej úrovni. Systém manažmentu a ekonomiky vytvára vzájomný synergický efekt vo vzťahu k tanečnému klubu.

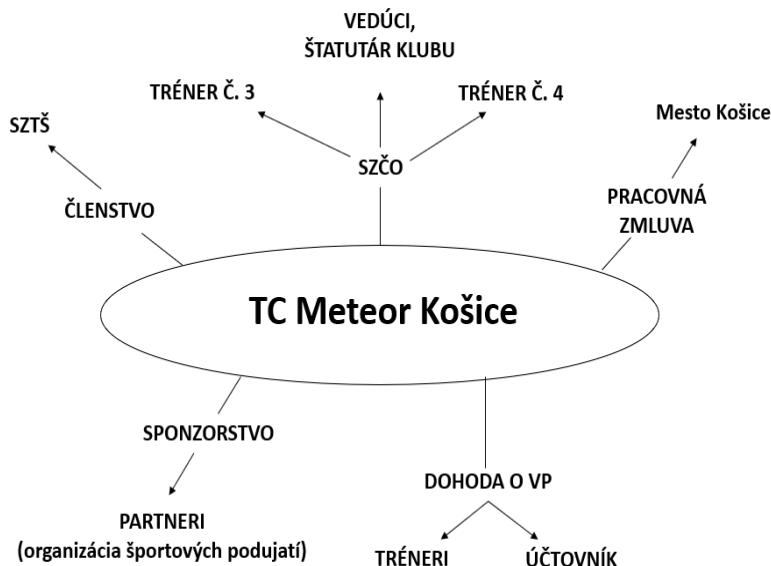
Obrázok 19 nám vykresľuje vzájomné väzby právnych vzťahov v podniku, medzi ktorými dochádza k jednotlivým finančným transferom. Do tohto mechanizmu fungovania právnych vzťahov v podniku sú nezaradené vzťahy pro bono, ktoré predstavujú

dobrovoľnícku činnosť bez právnej úpravy. Vzťahom takéhoto charakteru sa budeme podrobnejšie venovať a finančne ich vyhodnocovať v nasledujúcej časti diplomovej práce.

SYSTÉM MANAŽMENTU TC METEOR KOŠICE	
TYP (ORIENTÁCIA)	CHARAKTERISTIKA
Manažment externého charakteru	Zabezpečenie a spracovanie zmlúv (mesto Košice, SZTŠ)
Vzťah medzi vedúcim TC Meteor Košice a externým prostredím	STRATEGICKÝ
	Vzťah so sponzormi (komunikácia, spracovanie sponzorských zmlúv, organizácia športových súťažných podujatí, využívanie tanečného výkonu)
	Vzťah s bankou
	OPERATÍVNE
Vzťah medzi vedúcim TC Meteor Košice a externým prostredím	Zabezpečenie licencie v SZTŠ
	Vzťah s mestom Košice (spolupráca)
	Vzťah k národnej asociácii SZTŠ a k medzinárodnej asociácii WDSF
	Vzťah s ministerstvom (zákon o športe, zákon o organizovaní verejných športových podujatí)
Manažment interného charakteru	Zamestnávateľ (prijatie nových trénerov, asistentov a dobrovoľníkov)
Vymedzenie internej organizačnej štruktúry	STRATEGICKÝ
Určenie a rozdelenie právomoci	Účtovník (strategická osoba z dôvodu vykonanej práce v oblasti hospodárstva a účtovníctva)
	OPERATÍVNE
	Vedenie účtovníctva
	Rozhodnutia
	Reklama, webová stránka
	Organizácia športových podujatí

Obrázok 19 Manažment v tanečnom klube

Zdroj: Vlastné spracovanie



Obrázok 20 Mechanizmus fungovania právnych vzťahov v podniku

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.3.1 Zásady finančného hospodárenia

Finančné hospodárenie klubu je ukotvené v stanovách TC Meteor Košice. Pre lepšie pochopenie problematiky uvádzame niekoľko zásad financovania:

- TC METEOR Košice je v zásade príspevková organizácia ktorej cieľom nie je vytváranie zisku.
- Hospodárenie s finančnými prostriedkami TC METEOR Košice sa uskutočňuje na základe finančného rozpočtu, ktorý schvaľuje Valné zhromaždenie.
- Zdrojmi majetku sú členské príspevky, dary od fyzických osôb a sponzorské príspevky.
- TC METEOR Košice má právo vyberať od svojich členov členské príspevky, poplatky za účasť na školeniach, seminároch a súťažiach. Taktiež má právo vydávať vlastným nákladom odbornú literatúru, videozáznamy a predávať ich za ceny kryjúce náklady spojené s ich výrobou.

4.3.2 Hodnotenie fungovania ekonomiky

V tejto časti diplomovej práce budeme hodnotiť a merať spôsob fungovania ekonomiky v tanečnom klube, pre ktorý sme si zvolili nasledujúci postup, aby sme poukázali na viditeľné špecifiká:

1. EKONOMICKÁ ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA
Vytvorením EOŠ poukážeme na vzájomné väzby a vzťahy medzi strediskami, ktoré sa v tanečnom klube vyskytujú a v krátkosti budeme charakterizovať jednotlivé strediská produkčného charakteru a strediská manažmentu.
2. MANAŽMENT DOBROVOĽNÍCTVA
<ul style="list-style-type: none">- Posúdime súčasnú situáciu riadenia dobrovoľníctva v TC Meteor Košice- Navrhujeme procesy manažmentu dobrovoľníctva v tanečnom klube- Zmapujeme systém existujúceho dobrovoľníctva a finančne ho vyhodnotíme
3. PREHĽAD RECIPROČNÝCH VZŤAHOV
Zameriame sa na existujúce recipročné vzťahy v tanečnom klube, ktoré nepredstavujú čistý princíp dobrovoľníctva.

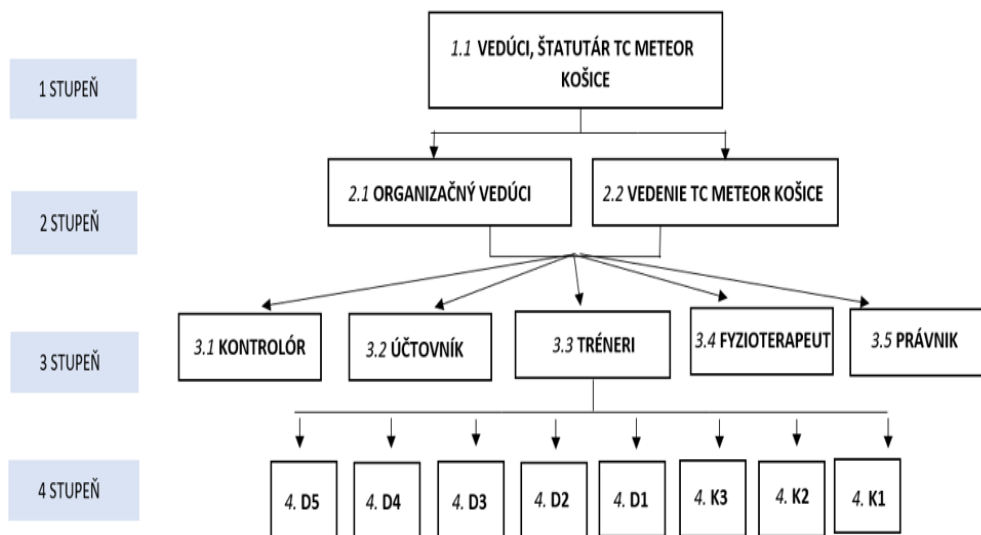
Obrázok 21 Zvolený postupe pre hodnotenie ekonomiky

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.3.3 Ekonomická organizačná štruktúra

Tanečný klub nemá presne vymedzenú organizačnú štruktúru a vzájomné väzby na základe ktorých sa vykonáva jednotlivá činnosť v podniku. Pre účel práce sme navrhli ekonomickú organizačnú štruktúru v TC Meteor Košice, s cieľom znázorniť jednotlivé vzťahy a väzby medzi úrovňami a strediskami, na základe ktorých vieme vyhodnotiť celkovú výšku nákladov stredísk produkčného charakteru. Tieto strediská predstavujú zmysel fungovania a pôsobenia športového klubu na trhu. Systém fungovania klubu obsahuje jednoduché číslovanie a úrovne, na ktoré budeme rozpočítavať finančné položky na kalkuláciu.

Ekonomická organizačná štruktúra je zámerne adaptovaná podľa existujúcich služieb v športovom klube a má produkčný charakter z dôvodu, že konečným výsledkom činností športového klubu je produkcia výkonu. Pre účel práce sme si zvolili terminológiu „**produkčný charakter**“, ktorá sa zvykne používať vo finančných službách. V športovom odvetví pre kategorizáciu jednotlivých produkčných stredísk terminológia neexistuje. Celková organizačná štruktúra je navrhnutá a prispôbená k tomu, aby boli vytvorené jednotlivé výkonnostné kategórie.



Obrázok 22 Organizačná štruktúra športového klubu TC Meteor Košice

Zdroj: Vlastné spracovanie

Zastrešujúcou organizáciou, ktorá zoskupuje všetky tanečné kluby v SR je Slovenský zväz tanečného športu.

Najvyšším orgánom TC Meteor Košice je **Valné zhromaždenie**, ktoré tvoria všetci členovia tanečného klubu. Rozhodnutia Valného zhromaždenia sú záväzné pre všetkých členov. Zasadnutia Valného zhromaždenia zvoláva vedenie TC Meteor Košice najmenej raz ročne. Medzi kompetencie Valného zhromaždenia zaradujeme:

- Rozhodovanie o vzniku, zlúčení a zániku klubu
- Schvaľovanie stanov, ich zmien a doplnkov
- Schvaľovanie plánov činnosti klubu a ich spôsob, metód a prostriedkov dosiahnutia
- Schvaľovanie výročnej správy o činnosti klubu
- Schvaľovanie rozpočtu a správe o hospodárení
- Priame volenie a odvolávanie vedenia a vedúceho TC Meteor Košice ako aj revíziu komisiu
- Ratifikačným spôsobom schvaľuje uzatváranie dohôd s inými subjektami
- Vyjadrovanie sa k rozhodnutiam vedenia TC Meteor Košice

Ďalším orgánom tanečného klubu je **Vedenie TC METEOR Košice**, ktoré tvorí vedúci klubu a všetci tréneri krúžkov ako aj zástupcovia tanečníkov a rodičov. Úlohou vedúceho klubu je zabezpečiť, vykonávať a koordinovať činnosť klubu. Funkčné obdobie vedenia klubu je volené na 3 roky. Vedúci TC METEOR Košice je volený Valným zhromaždením a tréneri sú menovaní na základe uzatvorených dohôd o vedení krúžkov. Zástupcovia tanečníkov a rodičov sú volení Valným zhromaždením.

Vedenie TC METEOR Košice zastupuje klub v právnych sporoch voči tretím osobám a sprostredkováva možnosť tréningov so zahraničnými trénermi.

Strediská 4 stupňa predstavujú strediská produkčného charakteru.

- Skupina deti D5
 - Tanečná skupina má vedené tréningy v priestoroch základnej školy v Košiciach, čo predstavuje pre tanečný klub náklad na prenájom priestoru v objekte školy. Za rok 2018 výška nájomného predstavovala hodnotu 554,99 €.
- Skupina deti D4 a D3
 - Tanečné tréningy prebiehajú v prenajatých priestoroch tanečného klubu

- Skupina deti D2 a K3
 - Členský poplatok = 215 €/ 10 mesiacov (Suma zodpovedá výške v prípade úhrady členského poplatku na celý rok . Ak je členský poplatok hradený mesačne, výška poplatku je 23 €/ mesiac)
 - Tanečné tréningy prebiehajú v prenajatých priestoroch tanečného klubu
- Skupina deti D1 a K2
 - Členský poplatok = 215 €/ 10 mesiacov (Suma zodpovedá výške v prípade úhrady členského poplatku na celý rok. Ak je členský poplatok hradený mesačne, výška poplatku je 23 €/ mesiac)
 - Tanečné tréningy prebiehajú v prenajatých priestoroch tanečného klubu
- Skupina K1
 - Členský poplatok = 200 € / 10 mesiacov (Suma zodpovedá výške v prípade úhrady členského poplatku na celý rok. Ak je členský poplatok hradený mesačne, výška poplatku je 21 €/ mesiac)
 - Skupinu K1 reprezentujú najlepší tanečníci klubu. Väčšinou ide o tanečné páry, ktoré majú vytancované najvyššie výkonnostné kategórie.
 - Tanečné tréningy sa uskutočňujú v prenajatých klubových priestoroch. Za rok 2018 výška prenájmu tanečných sál predstavovala hodnotu 5076 €.

TANEČNÁ SKUPINA	TRÉNER / POČET HODÍN					
	Tréner č. 1	Tréner č. 2	Tréner č. 3	Tréner č. 4	Tréner č. 5	Tréner č. 6
D5	3					
D4			1,5			
D3			3			
D2	3					
D1	1			1,5	2,5	1,5
K3		1,5		1,5		1
K2	1		1,5		1	1,5
K1	1		1,5		2,5	1,5
SPOLU	9	1,5	7,5	3	6	5,5

Obrázok 23 Týždenný prehľad výkonov stredísk produkčného charakteru

Zdroj: Vlastné spracovanie

Obrázok zobrazuje prehľad ťažiskového výkonu stredísk produkčného charakteru vyjadrený v hodinách a pridelenie výkonu k jednotlivým trénerom tanečného klubu.

4.3.4 Manažment dobrovoľníctva

TC Meteor Košice nedisponuje strediskom, ktoré by sa venovalo tomuto špecifickému typu činnosti a tým klub neuzatvára a neeviduje žiadne zmluvy s dobrovoľníkmi a nevedie žiadnu časovú a písomnú evidenciu o vykonávaní takéhoto typu činnosti, hoci vedúci klubu sa dohodám (ústneho charakteru) vo svojej činnosti venuje. Z tohto dôvodu treba upriamiť pozornosť na to, že ak by tanečný klub začal tento typ činnosti merať, evidovať a riadiť, v konečnom dôsledku **by to malo pozitívny vplyv na ekonomickú stránku športového klubu.**

Dobrovoľnícka činnosť môže byť uzatvorená zmluvou o výkone dobrovoľníckej činnosti v zmysle §6 zákona č. 406/2011 Z. z. o dobrovoľníctve. Dobrovoľnícka zmluva podľa zákona môže byť uzatvorená ústne a písomne. Aby sa predišlo rôznym nezrovnalostiam zo strany daňového úradu sa odporúča mať dobrovoľnícku zmluvu v písomnej podobe aj napriek tomu, že v zákone sú ukotvené 2 formy dobrovoľníckej zmluvy. Pri daňovej asignácii daňový úrad odmieta ústnu formu dobrovoľníckej zmluvy.

Ak dobrovoľník (fyzická osoba) má viac ako 40 hodín odpracovanej dobrovoľníckej činnosti v zdaňovacom období a má uzatvorenú dobrovoľnícku dohodu s klubom v písomnej forme vie poukázať podiel zaplatenej dane do výšky 3 %. Tento podiel poukazuje len jednému prijímateľovi, v tomto prípade môže ísť o tanečný klub a výška zaplatenej dane je najmenej 3 €. Zákonom nie je stanovený maximálny počet dobrovoľníckych zmlúv, čo umožňuje fyzickej osobe vykonávať dobrovoľnícku činnosť aj vo viacerých inštitúciách a podnikoch. Ak súčet odpracovaných dobrovoľníckych hodín prevýši minimálny počet 40, môže si taktiež fyzická osoba poukázať podiel dane vo výške 3 %.

Dobrovoľnícka zmluva predstavuje formu poďakovania, ktorú je možné dať dobrovoľníkovi za vykonanú pracovnú samovoľnú činnosť. V takomto prípade ide o písomne potvrdenie o vykonaní práce dobrovoľníckeho charakteru, prostredníctvom ktorého si vedia po odpracovaní minimálneho počtu hodín 40 za rok, uplatniť 3 % z dane podľa vlastného zváženia a výberu.

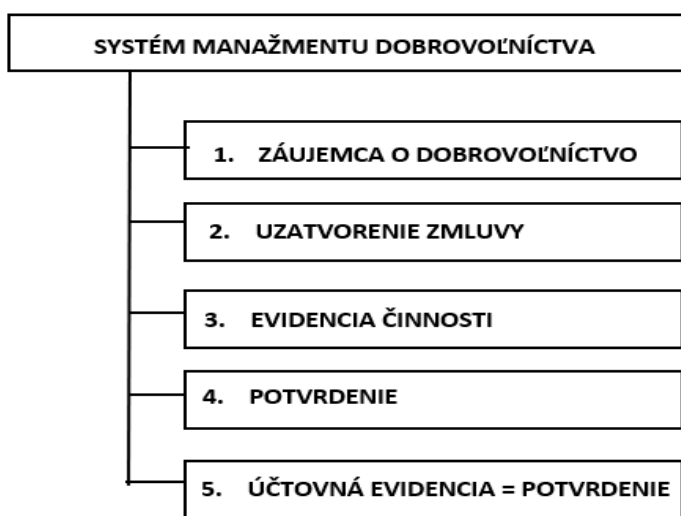
Dobrovoľnícka zmluva má pozitívny psychologický efekt a to v prípade, keď sa dobrovoľník blíži k odpracovaniu minimálnej hranici 40 h. V takejto situácii sa dobrovoľník stáva viac aktívnejší a motivovanejší k tomu, aby odpracoval a dosiahol aspoň stanovené

minimum a tým mu bola udelená možnosť darovať 3 % z dani inštitúcii, pre ktorú sa samovoľne rozhodol a pokúsil sa ju podporiť aj takýmto spôsobom.

Na základe skúsenosti a faktu, že pôsobím v tomto športovom klube, posudzujem rozsah dobrovoľníckej činnosti za dostatočne rozsiahly a preto vznik inštitútu v takejto organizácii pokladám za opodstatnený. Pre veľký čas vynaložený aktivite takéhoto charakteru jej budem venovať dostatočne veľkú pozornosť. V tomto prípade takáto činnosť reprezentuje základný pilier fungovania klubu, bez ktorého by to nebolo možné.

4.3.4.1 Návrh procesov manažmentu dobrovoľníctva v tanečnom klube

Z dôvodu chýbajúceho inštitútu, ktorý by dobrovoľnícku činnosť meral, evidoval a riadil si dovoľujeme navrhnúť systém manažmentu dobrovoľníctva v tanečnom klube po zohľadnení času venovanému jednotlivým činnostiam takéhoto charakteru. Činnosti tohto typu môžeme charakterizovať ako rôznorodé, rozsiahle a trvalé a preto pokladám návrh systému manažmentu dobrovoľníctva za žiadúci.



Obrázok 24 Postup systému manažmentu dobrovoľníctva

Zdroj: Vlastné spracovanie

- Kompetentný, ktorý celý tento systém manažmentu dobrovoľníctva schvaľuje a podpisuje je vedúci tanečného klubu TC Meteor Košice

1. Záujemca o dobrovoľníctvo:

- Fyzická osoba, ktorá bude vykonávať dobrovoľnícku činnosť bez nároku na odmenu, má povinnosť takúto aktivitu nahlásiť personálnemu oddeleniu.

2. Uzatvorenie zmluvy:

- Úlohou personálneho pracovníka je pripraviť zmluvu o dobrovoľníctve, ktorá obsahuje nasledujúce údaje: meno, priezvisko, adresu bydliska, dátum narodenia, dohodnuté miesto výkonu, popis vykonávanej činnosti, trvanie výkonu vyjadreného v čase, podpis vedúceho klubu, podpis dobrovoľníka (v prípade, že dobrovoľník ešte nedovršil 18 rokov zmluvu podpisuje zákonný zástupca) a iné potrebné náležitosti.
- Kompetentný za zverejnenie dobrovoľníckej zmluvy je personálny pracovník.
- Kompetentný za odsúhlasenie dobrovoľníckej zmluvy je vedúci klubu.
- Návrh vypracovanej zmluvy o dobrovoľníctve pre tanečný klub TC Meteor Košice sa nachádza v prílohách.

3. Evidencia činnosti:

- Každá dobrovoľnícka činnosť musí byť evidovaná klubom určeným spôsobom. Môže ísť o zavedenie denníka dobrovoľníckej činnosti, kde sa bude evidovať osoba, ktorá vykonávaná činnosť, popis vykonávanej činnosti, rozsah činnosti, skutočný počet odpracovaných hodín.
- Ak výsledok aktivity je viditeľný odporúča sa spraviť fotodokumentáciu, aby sa predišlo rôznym nezrovnalostiam.
- Každá dobrovoľnícka aktivita musí byť odkontrolovaná a následne sa musí záznam preniesť do systému účtovníctva. „Vykonávanie dobrovoľníckej činnosti sa účtuje u prijímateľa dobrovoľníckej činnosti v prospech príslušného účtu účtovnej skupiny 62 – Aktivácia. Podľa charakteru vykonávanej dobrovoľníckej práce sa účtuje so súvzťažným zápisom na ťarchu príslušného účtu účtovnej triedy 5 – Náklady na činnosť alebo na ťarchu príslušného účtu účtovnej skupiny 04 – Obstaranie dlhodobého majetku, ak sa obstaráva dlhodobý majetok.
- Ocenenie dobrovoľníckej práce je na základe §120 Zákonníka práce, pričom sa vychádza zo stupňa náročnosti práce a minimálnych mzdových nárokov.“⁴⁹

⁴⁹ DOBEŠOVÁ, Marcela a kol. *Účtovná závierka a zdaňovanie príjmov neziskových účtovných jednotiek*. 2. Centrum poradenstva a vzdelávania, s.r.o., 2019. 45. ISBN 978-80-972242-1-9.

4. **Potvrdenie:**

- Potvrdenie musí byť schválené právnikom.
- Potvrdenie sa vystavuje v prípade ak je splnená evidencia o vykonanej dobrovoľníckej činnosti a zrealizovaní dobrovoľníckej činnosti.
- Potvrdenie o vykonaní dobrovoľníckej činnosti je povinné vystaviť každej osobe, ktorá sa podieľala na činnosti a mala splnené všetky potrebné náležitosti.
- Fyzická osoba má právo vykonávať dobrovoľnícku činnosť vo viacerých inštitúciách, ktorú vie následne preukázať na daňovom úrade.
- Potvrdenie musí byť odsúhlasené personálnym pracovníkom a vedúcim tanečného klubu .

5. **Účtovná evidencia = potvrdenie:**

- Evidencia dobrovoľníckych činností v zavedenom denníku musí byť identická s výkazom z účtovníctva.
- Evidencia činností by mala byť pravidelná a dôkladná.

4.3.4.2 Predmet existujúceho dobrovoľníctva

Tanečný klub TC Meteor Košice sa problematike dobrovoľníckej činnosti v klube priamo nevenuje, aj napriek tomu, že klub vo veľkom rozsahu využíva tento druh činnosti, ktorá vo veľkej miere pomáha klubu plnohodnotne fungovať.

„Dobrovoľník vykonáva dobrovoľnícku činnosť najmä pri tvorbe, ochrane, udržiavaní alebo zlepšovaní životného prostredia, pri starostlivosti o ochranu a zachovanie kultúrneho dedičstva a pri organizovaní kultúrnych, športových, telovýchovných, charitatívnych, vzdelávacích a osvetových podujatí.“⁵⁰

Dobrovoľnícka činnosť ako taká sa výrazne podieľa na správnom fungovaní a organizovaní športových a kultúrnych podujatí pre deti, mládež a dospelých, ktoré sú organizované tanečným klubom. Najčastejšie takúto dobrovoľnícku činnosť v tanečnom klube vykonávajú členovia klubu, ich rodičia, blízki príbuzní, bývalí športovci, sympatizanti športového klubu, ale aj funkcionári v neplatených funkciách.

⁵⁰ Zákon 406/2011 o dobrovoľníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Medzi takéto dobrovoľnícke aktivity v klube môžeme zaradiť:

- preprava podlahy zo skladovacieho priestoru na miesto súťaže,
- rozkladanie podlahy a príprava tanečného parketu,
- príprava tribúny a lepenie orientačných čísel na stoly a stoličky,
- príprava šatní a rozhodcovskej miestnosti, celodenná starostlivosť,
- príprava občerstvenia pre porotu,
- rozmiestnenie a upevnenie reklamných bannerov a plagátov,
- celodenný predaj vstupeniek,
- celodenná registrácia súťažiacich,
- odovzdávanie výherných cien a diplomov,
- líčenie klubových tanečníc a tanečníkov,
- fotodokumentácia a video dokumentácia súťaže,
- starostlivosť o rozhodcov a funkcionárov,
- pomoc pri dohliadaní maloletých,
- zabezpečenie ranných pohybových tréningov,

V nasledujúcej časti sú zmapované dobrovoľnícke činnosti klubu, ktoré majú nemonetárny charakter . Ide o dobrovoľnícku činnosť priamo pre klub, kde sa nezarátavajú individuálne dobrovoľnícke výkony, napr. výkony rodinných priaznivcov, rodičov alebo priateľov. Z ekonomického hľadiska považujeme za dôležité vyčísliť tieto dobrovoľnícke aktivity a poukázať na reálnu hodnotu jednotlivých činností a to pričlenením hodnoty komparatívnej veličiny, ktorá je na trhu voľne dostupná. Zmapovaním dobrovoľníckych činností, ktoré sú spojené s činnosťou klubu dokážeme vyčísliť sumu nákladov, ktoré športová organizácia dokáže ušetriť.

ROZPOČET DOBRVOĽNÍCKEJ ČINNOSTI						
ČINNOSŤ	POČET ODPRACOVANÝCH HODIN	OPORTUNITNÉ NAKLADY V € NA 1 h	CELKOVÁ SUMA / €	POČET OSÁB VYKONÁVAJÚCICH ČINNOSŤ	VYKONÁVATEĽ	CENOVÝ VZOR
Správa webovej stránky klubu a webovej stránky súťaže Košice Open	100	11,2	1120	1	OUTSOURCING	Jednotková cena bola stanovená na základe priemernu ceníkov spoločnosti, ktoré sa venujú správe a údržbe webových stránok
Správa webovej stránky Facebook	10	5	50	1	OUTSOURCING	Jednotková cena bola stanovená na základe priemernu ceníkov spoločnosti, ktoré sa venujú správe sociálnych sietí
Rozkladanie podlahy a príprava tanečného parketu	8	15	1800	15	4. STUPEŇ OŠ (4. K1)	Jednotková cena bola stanovená na základe poskytnutého ceníka na mieru od spoločnosti, ktorá zabezpečuje pomocné interné a externé práce
Príprava tribuny a lepenie orientačných čísel na stoly a stoličky	3	15	225	5	4. STUPEŇ OŠ (4. K1)	Jednotková cena bola stanovená na základe poskytnutého ceníka na mieru od spoločnosti, ktorá zabezpečuje pomocné interné a externé práce
Natáčanie PROMO videa / Spracovanie	1	100	100	1		Jednotková cena bola stanovená na základe cenovej ponuky od spoločnosti zabezpečujúcej eventy a pod.
Svetelná vizualizácia	50	10	500	1	OUTSOURCING	Jednotková cena bola stanovená na základe cenovej ponuky od spoločnosti zabezpečujúcej eventy a pod.
Fotograf (KE OPEN)	25	45	1125	1		Jednotková cena bola stanovená na základe ceníka fotografa, ktorý sa venuje foteniu športových udalostí
Videozáznam zo súťaže (promo video)	2	10	20	1		Jednotková cena bola stanovená na základe cenovej ponuky od spoločnosti zabezpečujúcej eventy a pod.
Preprava / nakladanie podlahy zo skladovacieho priestoru na miesto súťaže	8	6,5	520	10	4. STUPEŇ OŠ (4. K1)	Jednotková cena bola stanovená na základe porovnávania ceníkov sťahovacích spoločností
Rozmiestnenie a upevnenie reklamných plagátov a materiálov	1	11,5	11,5	1	4. STUPEŇ OŠ (4. K1)	Jednotková cena bola stanovená na základe priemernej mzdy pracovníka v stavebnom podniku
Predaj vstupeniak na súťaži	20	4	240	3		
Predpredaj vstupeniak na súťaž	8	4	32	1	4. STUPEŇ OŠ / OUTSOURCING	Jednotková cena bola stanovená na základe hodnotenia výkonu
Kontrola pri vstupe	20	4	240	3		
Registrácia súťažiacich	21	4	252	3		
Pomoc pri odovzdávaní výherných cien a diplomov	3	4	36	3	4. STUPEŇ OŠ (4. K1)	Jednotková cena bola stanovená na základe hodnotenia výkonu
Starostlivosť o porotu a funkcionárov	40	4	480	3	4. STUPEŇ OŠ / OUTSOURCING	Jednotková cena bola stanovená na základe hodnotenia výkonu
Fyzioterapeut	324	10	3240	1	OUTSOURCING	Jednotková cena bola stanovená na základe dostupného ceníka fyzioterapeuta
Kontrola šatní a skladovacieho priestoru	8	4	96	3	4. STUPEŇ OŠ / OUTSOURCING	Jednotková cena bola stanovená na základe hodnotenia výkonu
Zabezpečenie logistiky	140	152/ 1 cesta	3040	4	OUTSOURCING	Jednotková cena bola stanovená na základe priemernu cien, ktoré majú stanovené spoločnosti, ktoré sa venujú preprave osôb
Učenie tanečníkov	4	40	160	1	OUTSOURCING	Jednotková cena bola stanovená na základe cien podobných služieb, ktoré sa ponúkajú na súťažiach
Dozor počas letného tanečného sústredia	7	3,5	49	2	4. STUPEŇ OŠ (4. K1)	Jednotková cena bola stanovená na základe hodnotenia výkonu
Právnik	5	800	400	1	OUTSOURCING	Jednotková cena bola stanovená na základe sadzby právnik na 1 hodinu
SPOLU			13736,5			

Obrázok 25 Participácia na dobrovoľníckej činnosti
Zdroj: Vlastné spracovanie

Na obrázku 25 sú zmapované dobrovoľnícke aktivity vykonávané v športovom klube a odhadovaný počet odpracovaných hodín. Oportunitné náklady sú vyjadrené v adekvátnom obraze na trhu pri trhovej cene. Pri výkonne personálneho charakteru sa stáva trhovou cenou tá cena, ktorá je na trhu v danej lokalite klubu. Môžeme hovoriť o lokalizovanej trhovej cene, ktorá má rýchlejšie tempo rastu oproti cenám za prenájom a pod. Ku každej dobrovoľníckej aktivite vykonávanej pre klub sú priradené osoby, ktoré sa podieľajú na jej realizácii. Prevažne dobrovoľnícke aktivity vykonávajú strediská produkčného charakteru 4. K1 a outsourcované osoby, medzi ktoré môžeme zaradiť napríklad bývalých tanečných členov klubu, rodičov, blízkych príbuzných alebo osoby, ktoré sú prepojené s tancom.

Cenový vzor bol určený na základe trhovej ceny, ktorá bola na trhu najdostupnejšia. Účelom bolo definovať výkon na trhu a poukázať na výšku nákladov, ktoré ušetrili tým, že vynaložili fyzickú aktivitu.

Skutočnú sumu, ktorú sa podarilo športovému klubu ušetriť za rok 2018 prostredníctvom dobrovoľníckej činnosti sme po zmapovaní vyčíslili vo výške **13 736,5€**.

Takáto voľnočasová aktivita nie je jedinou možnosťou, ktorou sa tanečnému klubu podarilo ušetriť náklady. Okrem dobrovoľníckej činnosti personálneho charakteru sú časťou oportunitných nákladov aj dary nepersonálneho charakteru.

NEPERSONÁLNY CHARAKTER	POČET KS	CENA KS / €	NÁKLADY V €	VZOR
Dávkovače vody od spoločnosti AQUAPRO	5	66,92	334,6	Cena stanovená na základe cenníka spoločnosti
Perá s potlačou	150	0,7	105	Cena stanovená na základe priemeru reklamných predmetov rovnakého typu
Sklenené poháre s potlačou	50	1,7	85	Cena stanovená na základe priemeru reklamných predmetov rovnakého typu
Prenájom áut Citroen	4	58	696	Cena stanovená na základe cien spoločností ,ktoré sa venujú prenájmu áut
Prenájom dodávky Peugeot	1	67	134	Cena stanovená na základe cien spoločností ,ktoré sa venujú prenájmu áut
Zákusky	20	15	300	Cena stanovená na základe priemerných nákladov na prípravu 1 zákuska
Sladké, slané pochutiny			250	Cena stanovená na základe odhadu spotreby potravín
Tanečné priestory č.1	1		300	Cena stanovená na základe ceny poskytnutého tanečného vystúpenia

Tanečné priestory č.2	1		205	Cena stanovená na základe ceny prenájmu tanečného priestoru na m ²
Výherné ceny (medaile a poháre)	38		1140	Cena stanovená porovnávaním cien podobných produktov
Reklama	1		1500	Cena stanovená na základe ceny reklamy v OC OPTIMA
SPOLU			5049,6	

Obrázok 26 Rozpočet darov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Celkový súčet oportunitných nákladov z obrázka 25 a 26, ktoré sa športovej inštitúcii podarilo ušetriť je 18 786,10 €. Táto čiastka predstavuje oportunitné náklady, s ktorými budeme v nasledujúcej časti kalkulovať.

4.3.5 Prehľad recipročných vzťahov

V ekonomike neexistuje čistý princíp dobrovoľníctva a predpokladá sa s reciprocitou. Ide o rôznorodú kompenzáciu nefinančného charakteru za dobrovoľnícku činnosť.

Z psychologického hľadiska to môžeme sledovať na vzájomnom očakávaní a spolupráci. Ak sa jedná osoba ponúkne pomôcť druhej osobe spätne očakáva podobnú pomoc. Dobrovoľnícka činnosť nie je nezištná aj zo strany rodičov, ktorí sa dobrovoľne angažujú v športovom klube, kde im dieťa pôsobí a majú záruku, že dieťa je vychovávané a vedené jednotlivým hodnotám namiesto trávenia voľného času doma pri rôznych technologických zariadeniach alebo flákaniu sa vo večerných hodinách.

Cieľom tejto časti je zmapovať také procesy, ktoré majú charakter dobrovoľníctva, ale vzniká medzi nimi recipročný vzťah. Združenia neziskového charakteru majú špecifické procesy a tieto procesy je nevyhnutné v manažmente zmapovať.

ČINNOSŤ	PARTNER	ČINNOSŤ
Reklamná činnosť	Wagon Slovakia Košice, a.s.	2 % dane
Reklamná činnosť	Labaš, s.r.o.	2 % dane
Tanečné vystúpenie	Kultúrno spoločenské centrum Jedlíková 7	Poskytnutie tanečnej sály
Poskytnutie priestoru na predaj	Viktoria Dance Servis s.r.o.	Poskytnutie výherných cien
Poskytnutie priestoru na predaj	Lebedev	Poskytnutie výherných cien
Reklamná činnosť	Aqua Pro	Poskytnutie dávkovačov na vodu
Organizácia súťaže v priestoroch OC	OC OPTIMA	Poskytnutie priestoru a zabezpečenie reklamy
Tanečné vystúpenie a zabezpečenie reklamy	Stavebná firma	Poskytnutie materiálu

Reklamná činnosť - Vystavenie auta	Citroen	Prenájom áut
Poskytnutie lístkov na súťaž	Grafik	Starostlivosť o webovú stránku

Obrázok 27 Prehľad recipročných vzťahov

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.4 Model zúčtovania

Po posúdení ekonomiky v tanečnom klube, zmapovaní a finančnom vyčíslení dobrovoľníckej činnosti, ktorá sa v podniku vo veľkej miere vykonáva a nepriamo prispieva k plnohodnotnému fungovaniu tanečného klubu, sa budeme v nasledujúcej časti diplomovej práce venovať spracovaniu celkového zúčtovania stredísk produkčného charakteru. Na rozúčtovanie všetkých nákladových položiek použijeme zúčtovací hárok, prostredníctvom ktorého vytvoríme **metodický návod** všeobecne použiteľný pre podobné organizácie a priamo pre ekonomiku tanečného klubu s použitím relevantných údajov za rok 2018.

Postup spracovania modelu zúčtovania, ktorý sme si zvolili je nasledovný:

1. SPRACOVANIE ROZPOČTU PRÍJMOV A VÝDAVKOV	
Rozpočet je zostavený z priamych výdavkov a zmapovaných oportunitných nákladov	
2. ROZPOČET JEDNOTLIVÝCH STREDÍSK	
Rozpočet je zostavený na základe prvotného priradenia podľa zodpovednosti – Dimenzionálne rozpočtovanie. I.I Zaúčtovanie prvotných výdavkov I.II Zaúčtovanie oportunitných nákladov	
3. PREHLAD (EVIDENCIA) INTERNÝCH VÝKONOV	
Pre potreby rozúčtovania sme využili viaceré indikátory: ▪ Počet členov ▪ Počet výkonov v hodinách podľa stredísk produkčného charakteru (Tréneri) ▪ Osobo/m ² (Prenájom)	
4. ROZÚČTOVANIE PRVOTNÝCH VÝDAVKOV A OPORTUNITNÝCH NÁKLADOV	
5. VYJADRENIE CELKOVEJ HODNOTY KAŽDÉHO STREDISKA PRODUKČNÉHO CHARAKTERU NA ÚROVNI KLUBOVÝCH NÁKLADOV/VÝDAVKOV	
6. INDIVIDUÁLNE FINANCOVANIE	
Individuálne financie nie sú zarátané do finančných príjmov tanečného klubu. Nedochádza k duplikátu finančných príjmov.	
7. VYJADRENIE CELKOVEJ HODNOTY VIAZANEJ NA JEDEN PÁR	

Obrázok 28 Postup zúčtovania

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ekonomické vyjadrenie tanečnej sezóny tanečníka

Tanečný klub v súčasnosti eviduje 220 členov. Tanečníci spadajú pod jednotlivé tanečné skupiny, či už podľa vekového priemeru alebo výkonnostnej kategórie. Každá tanečná skupina si vyžaduje rôzne finančné prostriedky potrebné na správne fungovanie tanečníka v priebehu tanečnej sezóny. Výška potrebných financií závisí od výkonnostnej

kategórie tanečníka, počtu individuálnych hodín, absolvovaných národných a medzinárodných súťaží, počtu sústredení a rôznych iných aspektov, ktoré umožňujú tanečníkovi vykonávať voľnočasovú aktivitu plnohodnotne. Výsledkom tejto časti je vyčíslenie celkovej hodnoty pre všetky páry klubu a tým poukázať na finančnú čiastku, ktorá nie je hradená a dotovaná klubom či štátom. Ide o finančné prostriedky, ktoré sú hradené v plnej výške tanečníkmi a tiež je ich potrebné pridať k celkovej nákladovosti jednotlivých stredísk produkčného charakteru. Na vyjadrenie celkovej hodnoty viazanej na jeden pár sme si vybrali ako príklad najvýkonnostnejšiu skupinu klubu a to z dôvodu, že ja som sám členom tejto skupiny, ktorá je evidovaná v organizačnej štruktúre ako skupina 4. K1.

Túto skupinu tvorí 30 tanečníkov, ktorí majú klubom vymedzené pravidlá a pokyny, ktoré počas tanečnej sezóny musia akceptovať a dodržiavať. Medzi tieto pokyny a pravidlá patria:

- úhrada členského klubového poplatku,
- úhrada členského poplatku do Slovenského zväzu tanečného športu,
- úhrada členského poplatku do WDSF,
- úhrada licenčného poplatku,
- účasť na vedených tréningov,
- poberať minimálne jednu individuálnu lekciiu z Lat a Štt za týždeň,
- pri príležitosti tréningu so zahraničným trénerom poberať minimálne jednu individuálnu lekciiu a mať povinná účasť na spoločnej lekcii,
- povinnosť sa zúčastniť letného tanečného sústredenia, zimného tanečného sústredenia a sústredení, ktoré sa organizujú pred blížiacimi sa Majstrovstvami,
- povinná účasť na minimálne 3 súťažiach, ktoré majú charakter Slovenského pohára (Súťaž, ktorú musí tanečný pár absolvovať počas tanečnej sezóny, aby si zabezpečil nomináciu na Majstrovstvá Slovenska.),
- povinne absolvovať minimálne 3 zahraničné súťaže, ktoré majú medzinárodných charakter,
- povinná účasť na súťažiach organizovaných tanečným klubom TC Meteor Košice.

Následne si popíšeme a vyčíslime jednotlivé položky, ktoré spadajú do plnohodnotného fungovania tanečníka v tanečnom klube TC Meteor Košice.

4.4.1.1 Členské poplatky

Tanečník, ktorý sa venuje tanečnému športu na súťažnej úrovni musí mať zaplatené povinné členské poplatky, ktoré mu zabezpečia možnosť súťažiť.

ČLENSKÝ POPLATOK DO ZVÄZU		
K1	Ročný poplatok	10
K1	LAT licencia	9
K1	ŠTT licencia	9
ČLENSKÝ POPLATOK DO WDSF		
K1	Ročný poplatok	30
SPOLU		58

Obrázok 29 Prehľad členských poplatkov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Aby sa tanečný pár mohol zúčastniť tanečných súťaží je jeho povinnosťou uhradiť jednorazové poplatky do národného a medzinárodného zväzu, ktoré za rok 2018 boli v hodnote 58 €/ osoba.

4.4.1.2 Individuálne klubové tréningy

Jedna z podmienok, ktoré musia tanečné páry dodržať, je pravidelné individuálne tréningovanie s klubovými trénermi.

Počet týždňov	Počet tréningov za týždeň	Cena za 1 hodinu / pár	Cena v € / Osoba	Spolu € / Osoba
37	2	12	6	444

Obrázok 30 Prehľad klubových tréningov

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.4.1.3 Tréning so zahraničným trénerom

Vnútorň poriadok klubu stanovuje povinnú účasť na spoločnom tréningu so zahraničným trénerom a pre tanečníkov výkonnostnej skupiny K1 nariaďuje sa zúčastniť minimálne jednej individuálnej lekcii. Tanečný klub v tomto prípade je ako sprostredkovateľ tréningu so zahraničným trénerom. Takáto činnosť nespadá do účtovníctva klubu z dôvodu, že klub sa finančne nepodieľa na tejto aktivite. Tréningy sú plne hraené členmi klubu z vlastných finančných zdrojov.

V roku 2018 tanečný klub sprostredkoval tréningy nasledovne:

	POČET TRÉNINGOV	€ / OSOBA	SPOLU € / Osoba
TRÉNER 1	3	25	75
TRÉNER 2	3	25	75
TRÉNER 3	4	15	60

SPOLU	10		210
-------	----	--	-----

Obrázok 31 *Zahraniční tréneri*

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na obrázku máme vyčíslenú celkovú cenu tréningov so zahraničnými trénermi počas celej tanečnej sezóny. Treba upozorniť na fakt, že cena zahŕňa iba spoločný skupinový tréning. Cena za súkromnú lekciiu so zahraničným trénerom je individuálna v závislosti od dosiahnutých výsledkov trénera a relevantnosťou informácií. Kvôli individuálnym cenám za súkromné lekcie budeme brať do úvahy priemernú cenu vo výške 60 € na tanečný pár. Tanečná individuálna hodina je z pravidla dlhá 45 min.

INDIVIDUÁLNA LEKCIA	POČET LEKCIÍ	€ / TANEČNÝ PÁR	€ / OSOBA
SPOLU	10	600	300

Obrázok 32 *Náklady spojené so zahraničným trénerom*

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.4.1.4 Tanečné sústredenia

Tanečný klub počas jednej sezóny organizuje viaceré povinné sústredenia, ktoré sú zamerané na prípravu a zlepšenie výkonu tanečných párov.

- Letné tanečné sústredenie:

LETNÉ TANEČNÉ SÚSTREDEDNIE		
MIESTO SÚSTREDEDNIA	1 Km = 0,15 €	Bardejov
DĹŽKA SÚSTREDEDNIA		6 dni
CENA SÚSTREDEDNIA		150 €
CESTOVNÉ	45 € / pár	22,50 € / osoba
OSTATNÉ NÁKLADY		30 € / osoba
INDIVIDUÁLNE LEKcie	60 € / pár	30 € / osoba
SPOLU		232,5

Obrázok 33 *Vyčíslenie letného tanečného sústredenia*

Zdroj: Vlastné spracovanie

Cena sústredenia zahŕňa spoločné tanečné a kondičné tréningy, ubytovanie, tanečné priestory a 3x stravu denne. Cestovné náklady sú vyrátane na základe vzdialenosti Košice – Bardejov, čo je približne 75 km a určenej ceny na 1 km = 0,15 €.

Ostatné náklady zahŕňajú položky ako pitný režim a občerstvenie. Tanečníci skupiny K1 majú povinnosť si nahlásiť minimálne 4 individuálne lekcie počas sústredenia. Priemerná cena na jednu individuálnu lekciiu pre pár je v hodnote 15 €. Suma za 4 individuálne lekcie predstavuje 60 € / pár.

- Zimné tanečné sústreďenie:

ZIMNÉ TANEČNÉ SÚSTREĐENIE			€/ Osoba
MIESTO SÚSTREĐENIA	1 Km / 0,15 €		Košice
DĹŽKA SÚSTREĐENIA			4
CENA SÚSTREĐENIA			40
CESTOVNÉ	15 km / 1 cesta	9€ / deň	36
OSTATNÉ NÁKLADY		5,5 € / deň	22
SPOLU			98

Obrázok 34 Vyčíslenie zimného tanečného sústreďenia

Zdroj: Vlastné spracovanie

Zimné tanečné sústreďenie sa zameriava na kondičnú a súťažnú prípravu tanečných párov. Týmto sústreďením sa začína aktívna príprava na blížiaci sa majstrovstvá. Cena sústreďenia zahŕňa priestory a spoločné tanečné lekcie. Ostatné náklady predstavujú stravu a pitný režim počas dňa. Jednu cestu sme stanovili na 15 km z dôvodu, že členovia klubu pochádzajú nielen z mesta KE, ale aj z okolitých dedín. Celková suma zimného sústreďenia je vyrátaná v hodnote 98 € na osobu.

- Tanečné sústreďenia pred majstrovstvami

TANEČNÉ SÚSTREĐENIA 10T, LAT, ŠTT			€/ Osoba
MIESTO SÚSTREĐENIA	1 Km / 0,15 €		Košice
DĹŽKA SÚSTREĐENIA			2
CENA SÚSTREĐENIA			10
CESTOVNÉ		9 € / deň	18
OSTATNÉ NÁKLADY		5,5 € / deň	11
SPOLU	Cena za 1 sústreďenie		39
SPOLU	Cena za 3 sústreďenia		117

Obrázok 35 Vyčíslenie tanečných sústreďení

Zdroj: Vlastné spracovanie

Typ sústreďení, ktoré sa organizujú pred blížiacimi sa majstrovstvami v jednotlivých súťažných disciplínach. Sústreďenia prebiehajú počas víkendu a vyčíslením tohto typu sústreďenia sme vyrátali náklady 117 € na osobu. V cene sústreďenia sú k dispozícii iba spoločné tréningy a tanečné priestory.

4.4.1.5 Potrebná výbava

Aby jednotlivec mohol vykonávať tanečný šport musí mať k dispozícii základné pomôcky a ošatenie, ktoré si tento šport vyžaduje.

TRÉNING	DIEVČA / €	CHLAPEC / €
Tréningové nohavice/ Tréningová sukňa ŠTANDARD	80	100
Tréningové nohavice / Tréningová sukňa LATINA	80	100
Tréningové body ŠTANDARD / Tréningová košeľa ŠTANDARD	35	80
Tréningové body / košeľa LATINA	35	75
Topánky ŠTANDARD	85	90
Topánky LATINA	85	90
Kefa na topánky	10	10
Botasky (pohybová príprava)	85	85
Krat'asy	15	15
Tričko na cvičenie 3X	45	45
Zátáže na nohy	12	12
Gumy na cvičenie	10	10
Švihadlo	10	10
Karimatka	8	8
SPOLU	595	730

Obrázok 36 Vyčíslenie výbavy na tréning

Zdroj: Vlastné spracovanie

SÚŤAŽ	DIEVČA / €	CHLAPEC / €
Súťažné šaty / Frak ŠTANDARD	1000	800
Súťažné nohavice ŠTANDARD		120
Súťažné nohavice LATINA		120
Súťažná košeľa ŠTANDARD		120
Súťažné šaty LATINA	650	
Súťažná košeľa LATINA		150
Súťažné topánky ŠTANDARD	100	100
Súťažné topánky LATINA	100	100
Doplňky (náušnice, náramky, náhrdelníky)	150	
Líčenie (pomôcky: makeup, rúž, mihalnice, lepidlo)	150	25
Prípravok na vlasy	50	10
Obal na súťažné oblečenie	10	10
Chrániče na opätky	10	
Hnedidlo	25	
SPOLU	2245	1555

Obrázok 37 Vyčíslenie výbavy na súťaž

Zdroj: Vlastné spracovanie

Celková suma, ktorú musí tanečný pár investovať do plnohodnotného vykonávania súťažného tanca je 5 125 €. V cene sú zahrnuté všetky potrebné pomôcky a nástroje, ktoré si vyžaduje tanečná príprava.

4.4.1.6 Súťaže

Členovia tanečnej skupiny K1 sa počas tanečnej sezóny zúčastnia minimálne 3 slovenských súťaží a to najčastejšie Slovenských pohárov a minimálne 3 súťaží medzinárodného charakteru.

Podmienkou účasti tanečného páru na Majstrovstvách Slovenska je minimálne trojitá účasť na súťaži Slovenský pohár alebo účasť na súťaži WDSF v rovnaký deň ako Slovenský pohár. Ročne sa organizuje 7 súťaží takéhoto charakteru, čo zabezpečuje možnosť výberu lokality pre tanečný pár. V roku 2018 sa Slovenské poháre organizovali v mestách Košice, Lučenec, Nové Zámky, Poprad, Pezinok, Ružomberok a Nitra. Z dôvodu, že pár má možnosť výberu, je ťažké určiť náklady na dopravu a preto sme do úvahy brali priemerný počet kilometrov všetkých 7 miest. Náklady zahŕňajú vstupný poplatok pre tretiu osobu (rodič), obetovaný voľný čas rodiča, pitný režim a zabezpečenie stravy.

SLP		Náklady na pár / €
Priemerný počet Km	433	194,85
1 km	0,15 €	
Počet súťaží	3	
Štartovné / pár	20 € / súťaž	60
Náklady	97 € / súťaž	291
SPOLU		545,85

Obrázok 38 Vyčíslenie súťaže Slovenský pohár

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ďalšou kategóriou súťaží, ktoré tanečný pár počas tanečnej sezóny absolvuje, sú súťaže medzinárodného a svetového charakteru. V tomto prípade môže ísť o súťaže International Open, Open alebo World Open. Pre vyčíslenie odhadovaných nákladov sme ráтали so súťažou v Budapešti, Brne a v Uzgorode. Náklady sú rátané pre 3 osoby a zahŕňajú ubytovanie z dôvodu, že súťaže tohto charakteru sú väčšinou dvojdňové súťaže, stravu, pitný režim, vstupné poplatky, cestovné a obetovaný čas rodiča.

WDSF		Náklady na pár / €
Počet km	1640	246
1 km	0,15 €	
Počet súťaží	3	
Štartovné / pár	100 € / súťaž	300
Náklady	580 € / súťaž	1740
SPOLU		2286

Obrázok 39 Vyčíslenie WDSF súťaží

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.4.1.7 Výsledný prehľad individuálnych nákladov

Spôsob, ktorým sme vyrátali jednotlivé položky pre stredisko 4. K1 sme použili aj pre ostatné strediská výrobného charakteru a tým sme vyrátali pre každé stredisko potrebné individuálne financie.

Tanečný pár / €	
Stredisko	4. K1
ČLENSKÉ POPLATKY	116
INDIVIDUÁLNE KLUBOVÉ TRÉNINGY	888
TRÉNING SO ZAHRANIČNÝM TRÉNEROM	1020
TANEČNÉ SÚSTREDENIA	895
POTREBNÁ VÝBAVA	5125
SÚŤAŽE	2831,85
SPOLU	10875,85

Obrázok 40 Vyčíslenie celkových individuálnych financií

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.5 Zhodnotenie

Vypracovaním klubového zúčtovacieho výkazu, vďaka ktorému sme rozúčtovali všetky nákladové položky, sme zistili aké veľké náklady pripadajú strediskám produkčného charakteru. Celkovú sumu tvoria prvotné výdavky, ktoré sa nachádzajú v rozpočte príjmov a výdavkov, oportunitné náklady, ktoré sme zmapovali a následne vyčíslili na základe dostupnej trhovej ceny a individuálne financie, ktoré predstavujú hypoteticky vypočítané vklady jednotlivých zainteresovaných blízkyh, rodín a priateľov. Klubový zúčtovací výkaz je súčasťou prílohy A/ a na DVD sme nahrali súbor, ktorý predstavuje metodický nástroj na vyčíslenie celkovej štrukturálnej hodnoty nákladov na jednotlivé strediská produkčného charakteru.

I.I	ZÚČTOVANIE PRVOTNÝCH VÝDAVKOV	platy
		režijné náklady
		sociálne výdavky
		nájomné
		ostatné služby
		odpisy
		ostatné
		odpočítateľné
I.II	ZÚČTOVANIE OPORTUNITNÝCH NÁKLADOV	personálne náklady
		priestorové náklady
		ostatné náklady
I.III	INTERNÉ VÝKONY STREDÍSK	
II. A	ZÚČTOVANIE PRVOTNÝCH VÝDAVKOV NA VNÚTROPODNIKOVÉ VÝKONY	

II. B	ZÚČTOVANIE OPORTUNITNÝCH NÁKLADOV NA VNÚTROPODNIKOVÉ VÝKONY	
III.	ZÚČTOVANIE INDIVIDUÁLNYCH FINANCIÍ	členské poplatky
		individuálne klubové tréningy
		tréning so zahraničným trénerom
		tanečné sústreďenie
	potrebná výbava súťaže	
IV.	CELKOVÉ NÁKLADY PRODUKČNÝCH STREDÍSK	

Obrázok 41 Štruktúra klubového zúčtovacieho výkazu

Zdroj: Vlastné spracovanie

Výsledkom zúčtovacieho výkazu je vyrátanie štruktúrovanej hodnoty nákladov na jednotlivé strediská produkčného charakteru prostredníctvom vytvoreného metodického systému zúčtovania, použitím všetkých dostupných controllingových nástrojov, ktoré bolo možné použiť pre údaje za predchádzajúci rok. Vytvorený metodický návod je možné použiť v podniku dlhodobo v rozpätí cca 5 rokov, v závislosti od zmeny cien na trhu.

	4. D5	4. D4	4. D3	4. D2	4. D1	4. K3	4. K2	4. K1
	/ €							
ČLENSKÉ POPLATKY	0	0	0	0	0	56	116	116
INDIVIDUÁLNE KLUBOVÉ TRÉNINGY	0	0	0	0	0	444	444	888
TRÉNING SO ZAHRAIČNÝM TRÉNEROM	0	0	0	0	0	0	600	1020
TANEČNÉ SÚSTREĐENIA	0	0	0	0	405	0	661	895
POTREBNÁ VÝBAVA	721	721	721	721	800	800	3000	5125
SÚŤAŽE	615	615	615	615	730	730	900	2831,85
SPOLU / TANEČNÝ PÁR	1336	1336	1336	1336	1935	2030	5721	10875,85
SPOLU / CELÉ STREDISKO	26720	21376	14696	17368	30960	10150	80094	163137,75

Obrázok 42 Vyčíslenie individuálnych financií

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na obrázku máme vyčíslenú celkovú hodnotu individuálnych financií, ktoré sú v celej výške hračené z vlastných finančných zdrojov. Celková hodnota jedného tanečného páru je v každom stredisku produkčného charakteru odlišná v závislosti od výkonnosti tanečného páru. Celkové hodnoty individuálnych financií nie sú porovnateľné s inými tanečnými klubmi a to z dôvodu, že každý tanečný klub ma stanové vlastné pravidlá a podmienky pre svojich členov. Pri výpočte jednotlivých častí sme do úvahy brali minimálne počty či už absolvovaných súťaží, absolvovaných individuálnych lekcií s klubovými a zahraničnými trénermi, absolvovanými tanečnými sústreďeniami alebo

potrebnou výbavou pre tanečníka. Páry, ktoré sú finančne lepšie zabezpečené a majú väčšiu perspektívu uspieť v tanečnom športe absolvujú počas jednej tanečnej sezóny oveľa viac súťaží a tréningov ako je minimálny počet stanovený klubom. Ceny s tanečným vybavením sa u každého tanečníka líšia v závislosti od finančných prostriedkov ktorými disponuje. Tanečníci majú viacero možností ako si zaobstarať súťažné oblečenie. Pri výpočte sme použili nákupné ceny podnikov, ktoré sa venujú tanečnému športu a to v šití, príprave, zdobeníu a pod. Iné ceny sú v prípade, ak si tanečník dokáže zaobstarať tanečné oblečenie vo vlastnej réžii.

	4. D5	4. D4	4. D3	4. D2	4. D1	4. K3	4. K2	4. K1	SPOLU	SPOLU
	Tanečné páry / €									%
ZÚČTOVANIE STREDÍSK PRVOTNÝCH VÝDAVKOV	13305	10390	8701	9851	14345	6040	12008	13770	88411	18,7 %
ZÚČTOVANIE STREDÍSK OPORTUNITNÝCH NÁKLADOV	2103	1682	1156	1367	1682	526	1472	8798	18786	4,0 %
INDIVIDUÁLNE FINANCIÉ	26720	21376	14696	17368	30960	10150	80094	163138	364502	77,3 %
CELKOVÉ NÁKLADY PRODUKČNÝCH STREDÍSK	42127	33448	24553	28586	46988	16716	93574	185707	471699	100 %

Obrázok 43 Štruktúrovaná hodnota nákladov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Po celkovom zúčtovaní sme vyhodnotili štruktúrovanú hodnotu nákladov všetkých stredísk produkčného charakteru vo výške **471 699 €**. Celková suma sa skladá z troch rôznych vkladov a to v štruktúre:

- 18,7 % z celkovej sumy predstavuje vklad tanečného klubu, čo predstavuje základne podmienky pre realizáciu výkonu produkčných stredísk
- 4 % z celkovej sumy predstavuje vklad osôb, ktoré vykonávajú dobrovoľnícku činnosť v tanečnom klube. Medzi osoby, ktoré sa podieľajú na vykonávaní tejto činnosti môžeme zaradiť členov klubu, ich rodičov, príbuzných, bývalých športovcov, sympatizantov športového klubu a pod.
- 77,3 % z celkovej sumy predstavuje vklad individuálnych financií, ktoré sú hradené z vlastných finančných zdrojov členov klubu

Najväčšie zastúpenie na výslednej sume nákladov produkčných stredísk má stredisko 4. K1 a predstavuje 39 %. Ide o stredisko, ktoré nemá najpočetnejšie zastúpenie, ale najviac sa podieľa na fungovaní tanečného klubu a sú naň kladené najväčšie nároky. Túto skupinu

tvoria tanečné páry, ktoré sa venujú tomuto športu najaktívnejšie v porovnaní s ostatnými skupinami a vyžadujú si oveľa väčšiu starostlivosť a individuálny prístup.

	4. D5	4. D4	4. D3	4. D2	4. D1	4. K3	4. K2	4. K1	SPOLU	SPOLU
	Tanečný pár / €									%
ZÚČTOVANIE STREDÍSK PRVOTNÝCH VÝDAVKOV	665	649	791	758	897	1208	858	918	6744	20 %
ZÚČTOVANIE STREDÍSK OPORTUNITNÝCH NÁKLADOV	105	105	105	105	105	105	105	587	1322	4 %
INDIVIDUÁLNE FINANCIÉ	1336	1336	1336	1336	1935	2030	5721	10876	25906	76 %
CELKOVÉ NÁKLADY PRODUKČNÝCH STREDÍSK	2106	2091	2232	2199	2937	3343	6684	12381	33972	100 %

Obrázok 44 Štruktúrovaná hodnota nákladov na 1 tanečný pár

Zdroj: Vlastné spracovanie

Po vyjadrení celkovej hodnoty viazanej na jeden tanečný pár v každom stredisku môžeme tanec zhodnotiť ako voľnočasovú aktivitu, ktorá sa radí k finančne náročným športom. Približne 76 % celkovej hodnoty predstavujú financie zainteresovaných blízkych, rodín a priateľov, ktoré sú hradené v plnej miere z vlastných finančných zdrojov. Vyčíslená celková hodnota na jeden pár predstavuje výšku investície do dieťaťa. Na prvý pohľad sa nám môže zdať, že cena je neprimerane vysoká k nízkej popularite športu. Avšak, treba spomenúť pozitívne a negatívne vplyvy ktoré tanečný šport so sebou prináša.

Negatíva:

Aj napriek tomu, že tanec patrí k športom, ktoré nie sú mediálne známe si vyžaduje veľmi vysoké individuálne financie. Tieto financie sú jedným z dôvodov, pre ktoré väčšina členov klubu ukončí svoju tanečnú kariéru ešte pred vytancovaním minimálne výkonnostnej kategórie B. Je logické, že priemerne zarábajúci človek si nemôže dovoliť takéto výdavky hradiť dlhodobo. Pri tomto príklade môžeme poukázať na negatívnu stránku financovania športu na Slovensku. Poskytnuté financie pre športy, ktoré nie sú verejne populárne sú minimálne, a preto sa predpokladá, že športovec, ktorý sa venuje takémuto športu na profesionálnej úrovni je finančne zabezpečený. Na Slovensku máme dostatočne veľký počet profesionálnych športovcov, ktorí sú príkladom nedostatočnej štátnej podpory v oblasti športu.

Pozitíva:

- **Psychologické:** Tanečný šport predstavuje prepojenie umenia a športu. Ide o aktivitu, kde dieťa rozvíja nie len fyzickú stránku, ale aj psychickú a emocionálnu stránku. Tanec sa pokladá za vysoko komunikatívny a reprezentatívny šport, pri ktorom sa kladie oveľa väčší dôraz na estetickú stránku prevedenia výkonu v porovnaní s ostatnými športami, čo ma za následok adoptovanie si hodnôt, vďaka ktorým prejavujú menšiu náklonnosť k určitému typu závislosti
- **Zdravotné:** Tanec si vyžaduje vysokú fyzickú aktivitu, ktorá môže zabrániť rozvoju kardiovaskulárnych ochorení a obezite. Aktívny a pravidelný pohyb zlepšuje koordináciu tela, rozvíja kĺbovú pohyblivosť, má pozitívny vplyv na obehovú a dýchaciu sústavu a svalový aparát
- **Edukačné:** Pravidelnou účasťou na tréningoch, pravidelným tréňovaním nových zostáv a osvojovaním si nových informácií sa pamäť stáva výkonnejšia a efektívnejšia
- **Sociálne:** Prostredie v ktorom sa tanečníci nachádzajú ma pozitívny vplyv na ich fungovanie v budúcnosti. Pravidelným pracovaním na sebe, adaptovaním si disciplíny, presnosti a pokory buduje u tanečníka hodnoty, ktoré vie zužitkovať v osobnom živote

Vypočítaná výška nákladov na tanečný pár môže taktiež predstavovať hypotetické úspory, ktoré by mohli byť použité na liečenie rôznych závislostí. V pubertálnom veku mládež siaha po rôznych zábavkách ako je alkohol a rôzne iné omamné látky. Tým, že dieťa je súčasťou tanečného klubu, ktorý ho postupne vychováva a formuje, je súčasťou väčšieho kolektívu rovesníkov s rovnakou záľubou a cieľom niečo dosiahnuť, sa minimalizuje sklon k závislosti napríklad na alkohole. V prípade, že dieťa nevykonáva žiadnu mimoškolskú voľnočasovú aktivitu je väčší predpoklad u dieťaťa, že bude tráviť voľný čas vonku s kamarátmi, čo často krát vyústi k sklonom k závislosti na alkohole. Bežné protialkoholické liečenie pre kategóriu nepracujúcich, ktoré je ponúkané centrom pre liečbu drogových závislostí stojí 70 €/deň. Dĺžka liečenia je stanovená na dobu 3 mesiace. Z toho vyplýva, že cena jedného liečenia je vo výške 6 300 €. Cena sa skladá z nákladov, ktoré prepláca poisťovňa a individuálnych finančných prostriedkov, ktoré sú hradené pacientom. Pacient

podstupuje liečbu raz ročne a pokladá sa za zdravého v prípade ak po liečbe dokáže fungovať bez alkoholu a iných omamných látok minimálne jeden kalendárny rok.

	4. D5	4. D4	4. D3	4. D2	4. D1	4. K3	4. K2	4. K1
	Tanečný pár / €							
CELKOVÉ NÁKLADY PRODUKČNÝCH STREDÍSK	2106	2091	2232	2199	2937	3343	6684	12381
SOCIÁLNOZDRAVOTNÉ NÁKLADY	12600	12600	12600	12600	12600	12600	12600	12600
„HYPOTETICKÉ“ SOCIÁLNOZDRAVOTNÉ ÚSPORY GENEROVANÉ REALIZOVANOU PREVENCIOU	10494	10509	10368	10401	9663	9257	5916	219

Obrázok 45 Úspora nákladov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Obrázok 45 nám zobrazuje ročné „hypotetické“ ušetrené náklady na pár, ktoré nemusia vzniknúť v prípade, ak sa mládež venuje mimoškolským voľnočasovým aktivitám, na ktoré je potrebné vynaložiť aj vlastné finančné prostriedky a tým sa zníži sklon podľahnutia závislosti na alkohole.

5 Diskusia, závery a odporúčania

Na základe teoretických poznatkov a praktického spracovania problematiky ekonomiky a manažmentu v tanečnom klube je nutné zostaviť podstatné zhrňujúce závery a odporúčania pre teoretickú a praktickú časť, čo môžeme považovať za príspevok do našej odbornej diskusie.

5.1 Závery

Závery v diplomovej práci môžeme klasifikovať na závery v teoretickej oblasti, ktoré sú spracované na základe teoretických poznatkov a závery v aplikačnej časti, ktoré sú zostavené na základe praktického spracovania problematiky.

5.1.1 Závery v teoretickej oblasti

Zo spracovaných teoretických poznatkov diplomovej práce sme dospeli k nasledujúcim záverom:

- Absencia odborných článkov, časopisov a literatúry, ktoré by sa venovali vymedzeniu športu z hľadiska ekonomiky a manažmentu na Slovensku a v zahraničí
- Použitá zahraničná literatúra je ťažšie prekladateľná a nevenuje sa primárne ekonomike a manažmentu v športovom odvetví, konkrétne adaptácii podmienkam na Slovensku
- Zákon o športe nepriamo vymedzuje maticovú štruktúru, ktorá predstavuje vplyv horizontálnych a vertikálnych vzťahov na športové subjekty
- Zákon o športe vymedzuje vzorec na výpočet príspevku uznanému športu. Výnimkou sú športy futbal a hokej, ktoré majú stanovený fixný podiel z prostriedkov štátneho rozpočtu na šport, znížených o príspevky na národné športové projekty
- Vymedzenie a charakterizovanie základných pojmov, ktoré sú ukotvené v zákone o športe
- Komplikovanosť legislatíva, nielen Zákon o športe
- Systému športu a fungovania športu na Slovensku sa venuje minimálna pozornosť

- Neexistencia VŠ študijného odboru/ ani špecializácie zameraných na ekonomiku a manažment športových subjektov
- Nedostatočná finančná podpora športu zo strany štátu. Na Slovensku nedochádza k priamej podpore športových subjektov. Zdanenie lotérii nie je priamo určené na podporu športu a tieto financie nemusia nutne putovať do športu.
- Nie sú zmapované poskytované financie do športu zo súkromného sektora
- Nie sú podporované privátne participácie a podpory športových aktivít štandardizovanými rozvojovými grantami, daňovými úľavami, dotačnými kompenzáciami
- Absencia vysokoškolského vzdelávania v oblasti ekonomiky a manažmentu športu
- Poukázanie na pozitívne prínosy športu
- Agenda 2030 vymedzuje šport ako dôležitý prostriedok trvalo udržateľného rozvoja prostredníctvom ktorého sa môžu efektívnejšie dosiahnuť vytýčené ciele
- Systém subjektov v športe funguje na základe pyramídovej štruktúry
- Riadenie podniku predstavuje hlavnú časť podnikateľských aktivít a má vplyv na finančný a ekonomický rast podniku
- Športové organizácie a kluby si najčastejšie implementujú jednoduchú organizačnú štruktúru
- V športovom odvetví sa controllingu venuje minimálne pozornosť

5.1.2 Závěry v aplikačnej časti

Z vypracovanej praktickej časti diplomovej práce sme dospeli k nasledujúcim záverom:

- Skúmaný športový podnik sa zaraďuje medzi príspevkové – organizácie neziskového charakteru, čo môže predstavovať dôvod, prečo sa controllingu dostatočne nevenuje
- V podniku sa využívajú základné nástroje controllingu ako finančné účtovníctvo a finančný plán
- Športový klub vedie jednoduché účtovníctvo

- Športová organizácia disponuje právnymi vzťahmi medzi ktorými prebieha finančný transfer a vzťahmi Pro Bono
- Športový podnik nemá vytýčenú ekonomickú organizačnú štruktúru
- Nedostatok kompetentných a ich časová vyťaženosť spôsobuje absenciu manažmentu dobrovoľníctva, ktorý by sa venoval uzatváraním a evidovaním zmlúv s dobrovoľníkmi
- Vedúci klubu sa dobrovoľníckej činnosti v klube venuje iba okrajovo a to na základe ústnej dohody
- Športový podnik je v štádiu, kde dobrovoľnícka činnosť sa považuje za samozrejmosť
- Dobrovoľnícka činnosť a dary nepersonálneho charakteru majú pre klub významný vplyv a podieľajú sa na zabezpečení plnohodnotného fungovania tanečného klubu vo forme rôznych úspor
- Medzi skúmaným športovým podnikom a dobrovoľníkmi vzniká recipročný vzťah
- Riadenie tanečného klubu je na vysokej úrovni o čom svedčí zmapované náklady, ktoré dokáže ušetriť
- Spracovaný návod na ocenenie dobrovoľníctva a darcovstva v tanečnom klube
- Chýbajúca podpora systémom daní, grantov, cielenej štátnej podpory, objektivizáciou existujúceho hodnotenia, popularizačné a diseminančné projekty zo strany Ministerstva školstva
- Väčšinové zdroje financovania párov v klube sú mimopříjmového (oficiálneho) charakteru – 77,3 %
- Navrhnutý a otestovaný fungujúci model nástrojov controllingu (s možnosťou pravidelného využívania)

5.2 Odporúčania

Z vyplývajúcich záverov teoretickej časti a záverov praktickej časti vymedzujeme návrhy a odporúčania.

5.2.1 *Odporúčania pre teóriu*

Zo spracovaných teoretických poznatkov diplomovej práce sme vypracovali odporúčania pre teóriu:

- Publikovať vo väčšej miere odborné články, časopisy a literatúru, ktorá by sa zaoberala športom z hľadiska ekonomiky a manažmentu a tým by sa posilnil teoretický základ danej problematiky
- Realizovať prieskum a analýzu športového odvetvia na Slovensku a v zahraničí
- Spracovať a publikovať literatúru pre športové kluby na Slovensku, ktorá by sa venovala podnikateľským aktivitám v oblasti športu
- Zabezpečiť väčší prílev finančných prostriedkov do oblasti športu a zlepšiť a posilniť úroveň športových podujatí
- Identifikovať inovatívne nástroje a techniky, ktoré by pomohli športovým organizáciám a zväzom

5.2.2 *Odporúčania pre prax*

Na základe praktickej časti diplomovej práce sme vypracovali odporúčania pre prax:

- Zaviesť manažment dobrovoľníctva, ktorý by sa venoval činnostiam tohto charakteru z dôvodu, že v podniku sa takáto činnosť vykonáva vo veľkom rozsahu. V práci sme spracovali návrh procesov manažmentu dobrovoľníctva, ktorý odporúčame použiť v podniku.
- Zabezpečiť pravidelné finančné vyhodnotenie dobrovoľníckych aktivít a darov nepersonálneho charakteru
- Zaviesť do obehu vytvorený metodický návod, prostredníctvom ktorého môžu merať a analyzovať výšku výdavkov a oportunitných nákladov jednotlivých stredísk a vyhodnotiť celkovú hodnotu stredísk produkčného charakteru
- Vytvoriť plán pre získanie sponzorských finančných zdrojov pre najlepšie klubové tanečné páry
- Pravidelné používanie navrhnutých nástrojov v EXCEL file

- Vypracovanie uceleného systému nástrojov z Ministerstva školstva pre odstránenie chýbajúcej podpory systémom daní, grantov, cielenej štátnej podpory, objektivizáciou existujúceho hodnotenia, popularizačné a diseminačné projekty zo strany Ministerstva školstva

Záver

Cieľom diplomovej práce bolo analyzovať a hodnotiť atribúty ekonomiky a manažmentu v tanečnom klube TC Meteor Košice. V teoretickej časti záverečnej práce sme identifikovali základné pojmy problematiky, charakterizovali sme významovosť subjektov v športe, popísali sme fungovanie športového odvetvia, poukázali sme na spôsob financovania športu na Slovensku a zaoberali sme sa manažmentom a ekonomikou v segmente športu. Teoretické poznatky sme spracovali na základe dostupnej literatúry, či už slovenskej alebo zahraničnej, ktorá sa zaoberá ekonomikou a manažmentom športových organizácií. Ďalšie teoretické informácie sme čerpali z rôznych internetových zdrojov a štúdií.

Praktickú časť sme spracovali využitím údajov z poskytnutých interných zdrojov tanečného klubu a aplikovaním spracovaných teoretických poznatkov. Ekonomika a manažment zohráva dôležitú úlohu v subjektoch športového odvetvia, nakoľko podľa môjho názoru sa tejto problematike nevenuje dostatočná pozornosť. V praktickej časti sme poukázali na súčasný stav ekonomiky a manažmentu vo vybranom podniku v segmente športu, kde sme sa podrobnejšie venovali mapovaniu individuálnych výdavkov, ktoré si vyžaduje tanečný šport a dobrovoľníckej činnosti, bez ktorej by vo všeobecnosti športové podniky nedokázali vykonávať svoju činnosť. Spracovaním záverečnej práce som mal možnosť sledovať fungovanie športového klubu z ekonomického hľadiska, podrobnejšie sa venovať zákonu o športe a podieľať sa na zlepšení fungovania vybraného športového klubu.

Výsledok záverečnej práce ma len utvrdil v tom, že šport vykonávaný na súťažnej úrovni si vyžaduje silnú finančnú podporu zo strany rodičov a príbuzných. Slovensko nedisponuje vhodnými podmienkami pre vykonávanie individuálneho športu na súťažnej úrovni. Tento nedostatok si môžeme všimnúť na úspešných slovenských športovcov, ktorí si celú športovú prípravu primárne financujú z vlastných finančných zdrojov.

Prostredníctvom diplomovej práce sme mali možnosť sledovať a zhodnotiť celý systém fungovania športového klubu. Po zohľadnení výsledkov záverečnej práce sme navrhli relevantné odporúčania, ktoré je možné aplikovať v športom klube aj z dlhodobého hľadiska.

Zoznam použitej literatúry

Knižné zdroje:

1. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Nakladatelství Olympia 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
2. DOBEŠOVÁ, Marcela a kol. *Účtovná závierka a zdaňovanie príjmov neziskových účtovných jednotiek*. 2. Centrum poradenstva a vzdelávania, s.r.o., 2019. 45. ISBN 978-80-972242-1-9.
3. DUBCOVÁ, Gabriela – ŽIAKOVÁ, Mária. *NOVÉ TRENDY V CONTROLLINGU*. Bratislava: Ekonóm, 2016. str. 13. ISBN 978-80-225-4376-7.
4. DURDOVÁ, Irena. *Sociální, ekonomické a etické aspekty současného sportovního prostředí*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2012. 268 s. ISBN 978-80-248-2439-0.
5. FOLTÍNOVÁ, Alžbeta a kol. *Nákladový controlling*. Bratislava: Iura Edition, 2011. str.304. ISBN 978-80-8078-425-6.
6. CHODASOVÁ, Zuzana. *Podnikový controlling – nástroj manažmentu*. Bratislava: Statis, 2012. str.162. ISBN 978-80-8656-970-2.
7. MAJDÚCHOVÁ, Helena a kol. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018. 422 s. ISBN 978-80-8168-806-5.
8. NOVÁ, Jana a kol. *Management, marketing a ekonomika sportu*. 1. vyd. Brno: Masarykova, 2016. 283 s. ISBN 978-80-210-8346-2.
9. ZEIGLER, E. F. *Sport Management Must Show Social Concern as it Develops Tenable Theory*. 2007.

Elektronické zdroje:

10. BOGDÁNYI, Gabriel. *Analýza KPMG pre SOV a NŠC: 1 euro investované do športu z verejných zdrojov má štvornásobnú návratnosť*. [elektronický zdroj]. Bratislava, 2018, [cit. 2018-10-12]. Dostupné na internete : <<http://www.sportcenter.sk/stranka/analiza-kpmg-pre-sov-a-nsc-1-euro-investovane-do-sportu-z-verejnych-zdrojov-ma-stvornasobnu-navratnost>>

11. *Contemporary sport management (CSM) sport industry sectors model*. [elektronický zdroj]. [cit. 2018-10-12]. Dostupné na internete: <<https://us.humankinetics.com/blogs/excerpt/contemporary-sport-management-csm-sport-industry-sectors-model>>
12. ČOLLÁK, Jaroslav. *Systematika organizácie športového odvetvia: národná a nadnárodná úroveň* [elektronický zdroj]. [cit. 2019-02-02]. Dostupné na: <http://www.ucps.sk/Systematika_organizacie_sportoveho_odvetvia_jaroslav_collak>
13. ČOLLÁK, Jaroslav. *Športové kluby v novom „zákone o športe“ - Krátky pohľad na ich postavenie, povinnosti a práva*. 2016, [elektronický zdroj]. [cit. 2018-12-12]. Dostupné na internete: <http://www.ucps.sk/sportove_kluby_v_zakone_o_sporte_resers_novej_upravy_jaroslav_collak>
14. *Employment in sport* [elektronický zdroj]. [cit. 2019-02-09]. Dostupné na internete: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_in_sport#Sport_employment_in_the_EU_is_slightly_rising>
15. *Factors of Production Explained* [elektronický zdroj]. [cit. 2019-02-12] Dostupné na internete: <<http://www.romeconomics.com/factors-of-production-explained/>>
16. GREGUŠKA, Ivan. *Povinnosti športových klubov v zmysle Zákona o športe*. 2016, [elektronický zdroj]. [cit. 2018-12-12]. Dostupné na internete: <https://www.stz.sk/soubory/sportovekluby_032016.pdf>
17. HOYE, Russell a kol. *Sport management: principles and applications* [elektronický zdroj]. 1 vyd. 2012, [cit. 2019-02-10]. ISBN 978-0-7506-6676-3. Dostupné na internete: <https://www.academia.edu/16355896/Sport_Management_Principles_and_Application_Hoye_et_all>
18. ISKRA, Katarzyna Anna. *Šport*. [elektronický zdroj]. 2018, [cit. 2019-02-14]. Dostupné na internete : <<http://www.europarl.europa.eu/factsheets/sk/sheet/143/sport>>

19. *Koncepcia financovania športu v Slovenskej republike (2017)*. [elektronický zdroj]. Bratislava, 2018, 133 s. [cit. 2018-10-12]. Dostupné na internete: <https://www.olympic.sk/userfiles/files/Koncepcia_financovania_sportu_v_SR.pdf>
20. *Olympijská charta* [elektronický zdroj]. 55 s. [cit. 2018-12-10]. Dostupné na internete: <<https://www.olympic.sk/userfiles/files/Olympijsk%C3%A1%20charta%20update%2017.9.2017%20track%20changes.pdf>>
21. PERIS-ORTIZ, Marta a kol. *Sports Management as an Emerging Economic Activity* [elektronický zdroj]. Spain: Springer, 2017, 350 s. [cit. 2019-01-10]. ISBN 978-3-319-63907-9. Dostupné na internete: <<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-63907-9.pdf>>
22. RETAR, Iztok a kol. *The Definition of sports management*. Slovenia. [elektronický zdroj]. [cit. 2019-03-03] Dostupné na internete: <<http://casopisi.junis.ni.ac.rs/index.php/FUPhysEdSport/article/view/1128/987>>
23. Sport and the sustainable development goals [elektronický zdroj]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné na internete: <https://www.un.org/sport/sites/www.un.org/sport/files/ckfiles/files/Sport_for_SD_Gs_finalversion9.pdf>
24. *Sports as a Tool for Development and Peace: Towards Achieving the United Nations Millennium Development Goals* [elektronický zdroj]. [cit. 2019-02-09]. Dostupné na internete: <https://www.un.org/sport2005/resources/task_force.pdf>
25. Sports vouchers. [elektronický zdroj]. [cit. 2018-12-10]. Dostupné na internete: <<https://www.sportsvouchers.sa.gov.au/>>
26. *Study on the funding of grassroots sports in the EU* [elektronický zdroj]. 2011, 365 s. [cit. 2018-10-12]. Dostupné na internete: <https://kics.sport.vlaanderen/Sporteneu/Documents/110601_EU_study_funding_grassroots_sports_finalreport_vol1.pdf#page=83&zoom=100,0,153>
27. ŠPORT [elektronický zdroj]. [cit. 2019-02-17]. Dostupné na internete: <https://ec.europa.eu/info/strategy/sport_sk>

28. *Teens and Sports: the Exercise – Mental Health Link* [elektronický zdroj]. [cit. 2019-02-09]. Dostupné na internete: <<https://www.newportacademy.com/resources/mental-health/sports-and-mental-health/>>
29. THE ECONOMIC LOWDOWN. *Factors of Production* [elektronický zdroj]. [cit. 2019-12-02]. Dostupné na internete: <<https://www.stlouisfed.org/education/economic-lowdown-podcast-series/episode-2-factors-of-production>>
30. UN presents a new toolkit for action on how sports can contribute to achieve SDGs [elektronický zdroj]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné na internete: <<http://www.sdgfund.org/un-presents-new-toolkit-action-how-sports-can-contribute-achieve-sdgs>>
31. *What is meant by organisation structure?* [elektronický zdroj]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné na internete: <<http://www.leoisaac.com/hrm/structure.htm>>

Legislatívne zdroje:

32. Zákon č. 354/2016 Z .z. ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 440/2015 Z. z. o športe a o zmene a doplnení niektorých zákonov a ktorým sa mení zákon č. 552/2003 Z. z. o výkone práce vo verejnom záujme v znení neskorších predpisov
33. Zákon č. 406/2011 o dobrovoľníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov
34. Zákon č. 440/2015 Z. z. : Zákon o športe a o zmene a doplnení niektorých zákonov
35. Zákon č. 528/2010 Z .z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 300/2008 Z .z. o organizácii a podpore športu a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení zákona č. 462/2008 Z. z.

Prílohy

PRÍLOHA A: Klubový zúčtovací výkaz

PRÍLOHA B: Stanovy TC Meteor Košice

PRÍLOHA C: Dohoda o vykonaní dobrovoľníckej práce

PRÍLOHA D: Potvrdenie o výkone dobrovoľníckej činnosti