

# OKRUHY TÉM PREDMETOVEJ ČASTI ŠTÁTNEJ SKÚŠKY

Stupeň štúdia:

1. stupeň (bakalársky)

Študijný program:

ekonomika a manažment podniku (v SJ)

---

## FINANČNÁ ANALÝZA PODNIKU

1. Účtovná závierka jednoduchého a podvojného účtovníctva (IÚZ, KÚZ) ako informačný zdroj pre finančnú analýzu podniku. Charakteristika a štruktúra jednotlivých súčastí ÚZ. Podstatné formálne a vecné rozdiely v IÚZ podľa slovenských účtovných predpisov a podľa štandardov IFRS. Ich interpretácia a dopad na FA.
2. Charakteristika metód a postupov FA. Relatívne finančné ukazovatele. Vertikálna a horizontálna analýza.
3. Charakteristika metód prognózovania finančnej situácie podniku. FA „ex ante“. Metódy výberu „dobre rozlišujúcich“ ukazovateľov. Metódy využívané pri predikcii finančného vývoja podniku.
4. Analýza priebehu a výsledkov transformačného procesu. Analýza primeranosti objemu a dynamiky kvantitatívnych výsledkov podniku. Analýza tvorby Pridanej hodnoty a Novovytvorenej hodnoty. Pyramídálny rozklad Pridanej hodnoty. Analýza nákladovosti podniku.
5. Proces objektivizácie záverov finančnej analýzy podniku. Charakteristika postupov objektivizácie výsledkov finančnej analýzy podniku. Posudzovanie trendov vývoja, vzťahov medzi ukazovateľmi. Úloha Du Pontových rovníc v procese objektivizácie. Metódy kvantifikácie vplyvu činiteľov nachádzajúcich sa v Du Pontových rovniciach na ROA a ROE.
6. Analýza postavenia podniku na trhu. Zdroje informácií o jednotlivých podnikoch a odvetviach. Podmienky porovnateľnosti podnikov. Metódy analýzy postavenia podnikov na trhu.

## INFORMAČNÝ SYSTÉM PODNIKU

1. Informačný systém podniku na báze informačných technológií, aspekty ovplyvňujúce vývoj a prevádzku IS, integrovaný podnikový IS, úrovne manažmentu a aplikačná architektúra IS, charakteristika jednotlivých podsystémov.
2. Informačné systémy kategórie Enterprise Resource Planning, rozdiely systémov ERP a Extended ERP, klasifikácia ERP systémov podľa odborového a funkčného zamerania, kritéria výberu ERP systémov.
3. Postup zavádzania IS/IT – charakteristika jednotlivých fáz a krokov na úrovni strategických rozhodnutí a riadenie projektu.
4. Systémy na riadenie vzťahov so zákazníkmi (CRM), aplikačná architektúra CRM, klasifikácia CRM systémov podľa odborového a funkčného zamerania, aktuálne trendy v oblasti CRM systémov.
5. Systémy na riadenie dodávateľsko-odberateľských reťazcov (SCM), toky a procesy v dodávateľskom reťazci, SCM koncepcia, klasifikácia SCM systémov.
6. Systémy kategórie Business Intelligence (BI), charakteristika BI, obmedzenia ERP systémov, úloha a vlastnosti systémov BI, procesy BI, charakteristika jednotlivých vrstiev a komponentov všeobecnej koncepcie architektúry BI, Ekosystém BI a podnikovej analytiky.

## MANAŽÉRSKE ROZHODOVANIE

1. Podstata manažérskeho rozhodovania ako funkcie manažmentu.  
Definujte manažérske rozhodovanie a uveďte jeho miesto v riadení podniku z pohľadu základných funkcií manažmentu. Pomocou prvkov rozhodovania popíšte základný rozhodovací proces v riadení podniku.
2. Teórie rozhodovania, princípy a racionálnosť v rozhodovaní manažéra.  
Popíšte základné teórie rozhodovania založené na kvantifikácii úžitku a teórie deskriptívneho rozhodovania založené na emóciách. Vo vzťahu k úžitku definujte štyri princípy rozhodovania ako sú princíp optimalizácie, satisfakcie, maximalizácie a princíp dominancie. Definujte racionalitu a tri kategórie bariér, ktoré ju obmedzujú.
3. Fázy rozhodovacieho procesu. Klasifikácia rozhodovacích procesov. Rozhodovacie tabuľky.  
Uveďte fázy rozhodovacieho procesu a stručne ich charakterizujte. Definujte rozhodovací proces z hľadiska počtu použitých kritérií rozhodovania, z hľadiska úrovne riadenia, z hľadiska počtu subjektov rozhodovania a z hľadiska zložitosti a možnosti algoritmizácie rozhodovacieho problému. Uveďte možnosti využitia rozhodovacích tabuliek v rozhodovacom procese.
4. Metódy rozhodovania v podmienkach istoty.  
Definujte základnú rozhodovaciu maticu v podmienkach istoty. Charakterizujte metódy viackriteriálneho hodnotenia variantov. Ozrejmite potrebu využitia váh kritérií v procese čiastkového hodnotenia variantov.
5. Metódy rozhodovania v podmienkach rizika.  
Definujte rozšírenú rozhodovaciu maticu v podmienkach rizika. Charakterizujte metódy rozhodovania – rozhodovací strom, pravdepodobnostný strom a Bayesovo pravidlo. Zdôvodnite potrebu kvantifikácie rizika v rozhodovacej analýze.
6. Metódy rozhodovania v podmienkach neistoty. Expertné systémy v rozhodovaní.  
Pomocou rozšírenej rozhodovacej matice definujte neistotu a uveďte základné pravidlá rozhodovania v uvedených informačných podmienkach. Charakterizujte expertné systémy a ich využitie v rozhodovaní.

## MANAŽMENT

1. Manažment a manažér  
Definujte pojem manažment. Popíšte jednotlivé funkcie manažmentu a úrovne manažmentu. Vysvetlite úlohu manažéra v podniku a objasnite manažérske roly (interpersonálne roly, informačné roly a rozhodovacie roly). Popíšte a uveďte rozdiely v manažmente z teritoriálneho pohľadu.
2. Podnikateľská a manažérska etika  
Definujte morálku a etiku. Vysvetlite zmysel podnikateľskej etiky. Opíšte nástroje etického programu v zmysle inštitucionalizácie podnikateľskej etiky – etický kódex, podnikové orgány, nástroje vzdelávania v oblasti etiky a kontrolné mechanizmy. Opíšte prejavy diskriminačného správania na pracovisku – napr. tzv. sklenený strop, rasovú diskrimináciu, diskrimináciu na základe veku. Vysvetlite, čo znamená whistleblowing a aký je rozdiel medzi interným a externým whistleblowingom. Vysvetlite pojem „manažérska etika“ a spoločenská zodpovednosť podnikov – CSR (corporate social responsibility)

3. Organizovanie/kontrolovanie  
Definujte organizácie podľa rozsahu skutočností/objektov, na ktoré sa pojem organizácia vzťahuje, uveďte a popíšte hlavné činnosti organizácií. V súvislosti s organizovaním popíšte formalizáciu, centralizáciu, špecializáciu a hierarchiu autority. Opíšte hlavné typy organizačných štruktúr. V rámci kontrolného procesu bližšie popíšte kroky porovnávania štandardov a výkonov, ako aj vykonania nápravných opatrení. Popíšte, ako možno znížiť či eliminovať potrebu kontroly.
4. Komunikácia/motivácia  
Bližšie popíšte komunikačný proces, jeho jednotlivé zložky a lineárny, interakčný a transakčný komunikačný model. V rámci internej komunikácie špecifikujte vertikálny, horizontálny a diagonálny smer komunikácie, ako aj formálnu a neformálnu komunikáciu. Porovnajte motiváciu, stimuláciu a angažovanosť. Popíšte potreby, návyky, záujmy, hodnoty, ideály ako základné zdroje motivácie. Vymenujte a v krátkosti popíšte obsahové motivačné teórie.
5. Vodcovstvo  
Vysvetlite podstatu vedenia ľudí a vodcovstva. Uveďte základné rozdiely medzi vodcovstvom a manažmentom. Popíšte prístup k vodcovstvu opierajúci sa o vlastnosti a charakteristiky vodcu, prístup zameraný na zručnosti, prístup zameraný na správanie vodcu, situačný prístup. Charakterizujte rozdiel medzi transakčným a transformačným vodcom. Uveďte a popíšte niektoré nové koncepty vodcovstva.
6. Manažment v 21. storočí  
Charakterizujte prístupy v riadení, reagujúce na aktuálne celospoločenské trendy - manažment diverzity, zelený manažment, organizácia ako učiaci sa systém, manažment 4.0 a osvedčené nástroje a metódy v riadení – outsourcing, benchmarking, reinžiniering, Just in time, Kaizen.

## **MANAŽMENT VÝROBY**

1. Hlavné funkcie a obsah manažmentu výroby. Ďalšie vzájomné vzťahy (synergia) manažmentu výroby a ostatných zložiek podnikového manažmentu. Predpoklady podnikania a zdokonaľovania manažmentu výroby.
2. Tvorba, postup, etapizácia výrobného programu v podniku. Diagnostická analýza výrobných možností a možnosti diverzifikácie výrobného programu. Hodnotenie a predpoklady realizácie výrobného programu.
3. Komponentná, funkčná, časová analýza (štruktúra) predvýrobného a výrobného cyklu. Ekonomické prínosy (dôsledky) skracovania priebežného času výroby z hľadiska výrobcu a odberateľa.
4. Zákonitosti organizácie (usporiadania) výrobného procesu v podniku. Význam a možnosti ich uplatnenia v podniku. Alokačný manažment výroby v podniku, základné faktory a spôsoby alokácie. Prúdová organizácia výroby.
5. Podstata, obsah a funkcie prípravy výroby v podniku. Kreatívne možnosti (metódy) zdokonaľovania prípravy výroby. Štandardizácia a automatizácia v príprave výroby. Ekonomické hodnotenie prípravy výroby.
6. Podstata, druhy a osobitosti obsluhy výroby v podniku. Organizačné systémy (spôsoby) obsluhy výroby. Základné subjekty manažmentu obsluhy výroby, ich stručná charakteristika. Tendencie rozvoja obslužných procesov.

## MIKROEKONÓMIA

1. Ponuka a dopyt na trhu výrobkov a služieb - definícia funkcie dopytu a ponuky, faktory ovplyvňujúce ponuku a dopyt, trhová rovnováha, interpretácia a význam prohibatívnej ceny dopytu a ponuky a saturovaného dopytu, prebytok/nedostatok tovarov na trhu, ich vplyv na kreovanie trhovej rovnováhy a možnosti výrobcov, renta (nadbytok) spotrebiteľov a firiem a celkový ekonomický blahobyť.
2. Teória spotrebiteľa - vysvetlenie pojmu užitočnosť, hraničná užitočnosť pri spotrebe jedného a viacerých tovarov, vlastnosti preferenčného systému, indiferenčné krivky a ich vlastnosti, hraničná miera substitúcie a jej význam, rozpočtové ohraničenie spotrebiteľa na rôznych trhoch, jeho tvorba, zmeny a význam pri rozhodovaní spotrebiteľa
3. Optimálna spotrebná stratégia - tvorba a bod optimálnej spotrebnej stratégie, tvorba individuálneho dopytu spotrebiteľa, definícia vlastnej, krížovej a dôchodkovej elasticity dopytu, ich význam pre identifikáciu produktov a ich vplyv na rozhodovanie firiem.
4. Teória produkcie - definícia celkovej, hraničnej a priemernej produkcie variabilného vstupu, ich priebeh a vlastnosti pri jednom variabilnom vstupe, elasticita produkcie a tri štádiá produkcie, produkčná funkcia pre viacero variabilných vstupov, produkčné izokvanty, hraničná miera technickej substitúcie, tvorba, význam a vlastnosti izonákladových priamok, optimálna výrobná stratégia firiem pri viacerých variabilných zdrojoch.
5. Teória nákladov a firma na dokonale konkurenčnom trhu - náklady firmy v závislosti od objemu produkcie a tzv. jednotkové náklady firmy, ich priebeh a vlastnosti z krátkeho a dlhého časového obdobia. Odvodenie individuálnej ponuky firmy a následne ponuky odvetvia. Definícia dokonalej konkurencie a jej význam pre mikroekonomické modelovanie, maximalizácia zisku na dokonale konkurenčnom trhu, zisk, akceptovateľná strata a zastavenie výroby, rozdiel v rozhodovaní firmy v krátkom a dlhom období.
6. Trhové štruktúry - definícia, existencia a význam monopolov na trhu, maximalizácia zisku monopolu, nadbytok (renta) výrobcov a spotrebiteľov, celkový ekonomický blahobyť, strata mŕtvej váhy a jej význam v monopolnej trhovej štruktúre, zdaňovanie monopolu a jeho vplyv na maximalizáciu zisku monopolu, cenová diferenciácia monopolu, jej typy a význam. Definícia a základná myšlienka oligopolnej trhovej rovnováhy, Cournotova a Bertrandova rovnováha, množstevné a cenové vodcovstvo na oligopolnom trhu.

## NÁKLADOVÝ CONTROLLING

1. Nákladový controlling. Teoretické vymedzenie controllingu. Dimenzie controllingu. Vnútropodnikový controlling: nákladový controlling a controlling výkonov. Vnútropodnikový controlling v užšom a širšom význame. Podstata a vznik nákladov z pohľadu controllingu. Klasifikačné členenie nákladov. Základné ukazovatele hodnotenia úrovne nákladov (rozdielové a pomerové ukazovatele).
2. Kalkulačný systém. Fungovanie kalkulácií a kalkulačného systému v podniku. Charakteristika kalkulácií nákladov a základné atribúty kalkulácií nákladov. Kalkulačný systém podniku a jeho tvorba v podniku. Rozvrhovacia základňa kalkulácií, proces alokácia nákladov, vlastné náklady. Druhy kalkulácií nákladov.

3. Kalkulácia neúplných nákladov. Charakteristika kalkulácie neúplných nákladov podľa kritérií: objekt kalkulovania, obsah kalkulácie, rozsah použitých nákladových položiek (štruktúra nákladov), spôsoby pripočítavania nákladov predmetu kalkulácie. Využitie kalkulácie neúplných nákladov na rozhodovanie v malom a strednom podniku. Výhody a nevýhody kalkulácie úplných a neúplných nákladov.
4. Kalkulácia nákladov v nezdružených výrobných. Vymedzenie podmienok, ktoré ovplyvňujú použitie kalkulačnej metódy. Rozdiel medzi združeným a nezdruženým výrobným procesom. Charakteristika jednoduchej metódy kalkulovania nákladov. Charakteristika fázovej a stupňovej metódy kalkulovania nákladov – podstata, evidencia a praktické využitie metód. Porovnanie stupňovej a fázovej metódy kalkulovania nákladov. Charakteristika zákazkovej metódy kalkulovania nákladov – podstata, evidencia a praktické využitie metódy.
5. Rozpočtovníctvo a rozpočty podniku. Vymedzenie podstatných procesov rozpočtovania. Charakterizovanie pojmu rozpočet. Určenie úloh systému rozpočtov. Prístupy k tvorbe jednotlivých foriem rozpočtov. Charakteristika hlavného rozpočtu a jeho základných zložiek, so zameraním na rozpočtovanie nákladov. Dôležitosť kontroly plnenia rozpočtov a určenie prístupov k jej aplikácii.
6. Moderné metódy riadenia nákladov. Vymedzenie kľúčových faktorov a nástrojov strategického riadenia nákladov. Charakteristika kalkulácie cieľových nákladov – podstata, kľúčové princípy, postup stanovenia, prínos kalkulácie. Porovnanie tradičného a moderného prístupu k riadeniu nákladov. Charakteristika kalkulácie nákladov životného cyklu výrobku – vznik nákladov výrobku v priebehu jeho životnosti, faktory pôsobiace na kalkuláciu, podstata a prínos kalkulácie. Charakteristika Kaizen metódy kalkulovania – faktory implementácie, princípy a predpoklady na zavedenie metódy, prínosy a vybrané techniky metódy.

## **PODNIK A PODNIKANIE**

1. Podstata podniku a podnikania. Znaky podniku v trhovej ekonomike a predpoklady podnikania. Horizontálne a vertikálne vzťahy podniku so svojim okolím, svetové okolie a jeho znaky. Riziko podnikania, podstata, druhy a možnosti predchádzania a eliminácie rizika.
2. Podnik ako cieľovo orientovaný systém. Interné a externé subjekty cieľového rozhodovania a ich vplyv na tvorbu cieľov podniku. Klasifikácia cieľov podniku a význam klasifikačných kritérií v podnikovom rozhodovaní.
3. Založenie a vznik podniku, tvorba zakladateľského rozpočtu podniku. Lokalizácia podniku, podstata a charakteristika faktorov lokalizácie, možnosti výberu miesta lokalizácie. Rast podniku, formy rastu a rastové krízy, kvantitatívna a kvalitatívna stránka rastu podniku. Stabilizácia podniku.
4. Kríza podniku, podstata, príčiny vzniku krízy. Identifikácia a diagnostika krízy podniku. Štádiá krízy a druhy kríz. Krízové riešenia, konsolidácia, sanácia. Zrušenie podniku s likvidáciou, bez likvidácie. Konkurzné a reštrukturalizačné konanie.
5. Typológia podnikov a využitie jednotlivých typologických kritérií v rozhodovacích procesoch podniku. Kritériá výberu právnej formy podniku, základné znaky jednotlivých právnych foriem podnikov.

6. Oblasti a kritériá združovania podnikov. Typy združení. Majetková účasť na podnikaní iných osôb. Nekalá súťaž a jej základné znaky. Ochrana hospodárskej súťaže, podstata a legislatívna úprava.

## **PODNIKATEĽSKÉ PLÁNOVANIE**

1. Charakterizujte podstatu a obsah plánovania v podnikoch a plánovací systém  
Čo je to plánovanie. Pomocou príkladu dokážte, že plánovanie zvyšuje efektívnosť podniku. Čo je to integrácia plánov a systém plánov v podniku. Na príklade uveďte ako sa prejavuje systém plánov. Klasifikácia plánov. Význam stanovenia cieľov. Aké charakteristiky by mal spĺňať dobre stanovený cieľ. Na príklade ukážte dobre stanovený cieľ. Výhody a zmysel plánovania. Nevýhody plánovania. Zdroje informácií pre plánovanie.
2. Opíšte podstatu strategického plánovania, teórie založenej na zdrojoch a konkurenčnú výhodu  
Na čo slúži vízia a poslanie. Na príklade vysvetlite ich význam. Čo je to stratégia, aké má charakteristiky. Klasifikácia stratégií. Opíšte proces tvorby strategického plánu. Aké nástroje strategického plánovania poznáte. Čo je to teória založená na zdrojoch. Čo je to konkurenčná výhoda. Aké zdroje majú vyššiu pravdepodobnosť, že budú zdrojom konkurenčnej výhody. Čo je to podnikateľský model a akú úlohu má pri tvorbe podnikateľského plánu.
3. Charakterizujte podnikateľský plán, funkcie podnikateľského plánu, štruktúru a jeho význam  
Čo je to podnikateľský plán. Opíšte vnútornú a vonkajšiu funkciu podnikateľského plánu. Opíšte štruktúru podnikateľského plánu. Aké sú výhody vyplývajúce z vypracovania podnikateľského plánu. Vysvetlite ako vplýva na podnikateľský plán účel, za ktorým sa vypracováva a uveďte príklad. Kto sa zúčastňuje tvorby podnikateľského plánu. Prezentácia podnikateľského plánu. Sumár podnikateľského plánu a jeho výnimočné postavenie.
4. Opíšte a klasifikujte nástroje využívané v plánovaní  
Základné rozdelenie nástrojov plánovania. Porovnať a vysvetliť využitie nástrojov v stabilnom a nestabilnom prostredí. Čo je to benchmarking a opíšte jeho proces. Čo je to mapa atribútov produktu a kedy sa v plánovaní využíva. Čo je to podnikateľský model a kde sa v plánovaní využíva. Čo je to strategické plátno a kde sa v plánovaní využíva. Koncept minimálne životaschopného produktu. Kedy je vhodné využiť extrapoláciu časového radu a ako je možné postupovať v prípade, kedy tak nie je.
5. Opíšte podstatu a obsah marketingového plánu, plánu výroby a ich vzájomné prepojenie  
Čo je to marketingový plán, čo je predmetom marketingu. Aké sú prednosti marketingového plánovania vrátane konkrétneho príkladu. Typy marketingových plánov v podniku. Čo je to marketingová stratégia. Postup tvorby marketingového plánu. Vysvetlite, čo je to trhový potenciál produktu a jeho význam. Vysvetlite prepojenie marketingovej stratégie a marketingových opatrení. Čo je úlohou plánu výroby. Vysvetlite metódu ABC a na príklade interpretujte. Optimálna veľkosť dodávky. Špekulačné zásoby. Just in Time. Čo je to agregované plánovanie výroby, čo je jeho cieľom. Opíšte nástroje zladovania dopytu a výrobných kapacít. Čo je to operatívne plánovanie výroby. Nadväznosť marketingového plánu a plánu výroby.

6. Opíšte podstatu a obsah finančného plánu, ako sa tvorí finančný plán a aké nástroje pri tom môžeme využiť  
Súčasti finančného plánu. Dlhodobý a krátkodobý horizont finančného plánovania. Rozpočtovanie potreby prevádzkového kapitálu. Metódy tvorby finančného plánu. Bilančná metóda. Metóda percentuálneho podielu na tržbách. Projektovanie výkazu ziskov a strát. Projektovanie súvahy. Priama a nepriama metóda projektovania toku hotovosti. Plán rozdelenia výsledku hospodárenia. Finančná analýza a jej úloha pri tvorbe finančného plánu.

## **PODNIKOVÁ INFORMATIKA**

1. Informačno-komunikačné technológie v znalostnej spoločnosti, digitálna agenda pre Európu, systém ukazovateľov merania informačnej spoločnosti, informatizácia v SR, hlavné prínosy informatizácie spoločnosti, index rozvoja IKT. E-Government. Digitálna gramotnosť a digitálna priepasť.
2. Počítačový systém a jeho zložky, všeobecné parametre charakterizujúce výkonnosť počítačov. Inteligentné zariadenia s konektivitou, superpočítače.
3. Programové prostriedky a ich využitie. Požiadavky kladené na programové vybavenie. Klasifikácia programového vybavenia a ich charakteristika.
4. Databázové spracovanie, databázový systém a databázová koncepcia, databázové modely. Postup pri návrhu údajovej základne, tvorba dátového modelu. Dátové sklady, technológia OLAP a OLTP.
5. Komunikácia, proces a formy komunikácie. Počítačová sieť, základné druhy a topológia počítačových sietí, referenčný model OSI (Open Systems Interconnect). Komunikačné služby. Virtualizácia a cloud computing, formy a distribučné modely cloud computingu.
6. Informačná bezpečnosť podniku, počítačová kriminalita, kategórie a typológia škodlivých programov (malware), fázy životného cyklu malware, ochrana pred počítačovou kriminalitou a bezpečnostná politika podniku

## **PODNIKOVÉ FINANČIE**

1. Základná charakteristika podnikových financií – formy peňažných vzťahov (rozpočtové, úverové, poisťovacie, realizačné, sekuritné). Finančná politika podniku a jej determinanty – základný finančný cieľ podnikateľskej činnosti, čiastkové finančné ciele podniku. Finančné riadenie podniku – podstata a základné kategórie využívané pri finančnom riadení. Finančná a kapitálová štruktúra podniku – statický a dynamický pohľad.
2. Získavanie podnikového kapitálu – vlastný kapitál z externých a interných zdrojov – základný kapitál pri založení a rozvoji podniku v závislosti od právnej formy podnikania. Výsledok hospodárenia podniku – kvantifikácia a faktory ovplyvňujúce jeho výšku, mechanizmus jeho zdaňovania. Odpisová politika podniku – účtovné a daňové odpisy, efekt z využívania uvoľneného kapitálu.
3. Získavanie cudzích zdrojov. Dlhodobé a strednodobé cudzie zdroje podniku – obligácie, finančné úvery, dodávateľský úver. Krátkodobé cudzie zdroje – obchodný úver, krátkodobé bankové úvery, stále a nestále pasíva, factoring. Osobitné formy úverov – forfaiting, franchising, lízing.

4. Alokácia podnikového kapitálu – finančné rozhodovanie o obstaraní dlhodobého nehmotného, hmotného a finančného majetku. Investičný projekt – jeho základné parametre (kapitálové výdavky, očakávané cash flow, životnosť). Metódy hodnotenia ekonomickej efektívnosti investičného projektu – nákladové a výnosové metódy. Nástroje a inštitúcie finančného trhu, kritériá finančného rozhodovania pri finančných investíciách (cena a výnos, riziko, likvidita).
5. Pracovný kapitál podniku – krátkodobý majetok a krátkodobé záväzky. Zásoby – stanovenie potreby a ich optimalizácia. Krátkodobé pohľadávky – rozhodovanie o poskytnutí obchodného úveru. Optimalizácia pohotových peňažných prostriedkov. Riadenie vzťahov s dodávateľmi. Peňažný prevádzkový cyklus podniku. Hrubý a čistý pracovný kapitál podniku – pomerové a rozdielové ukazovatele likvidity.
6. Finančná analýza a finančné plánovanie podniku. Retrospektívna a perspektívna finančná analýza. Základný postup finančnej analýzy „ex post“. Finančný plán – štruktúra a hlavné výstupy dlhodobého a krátkodobého plánu. Hlavné metódy tvorby finančného plánu podniku.

## **PODNIKOVÉ HOSPODÁRSTVO**

1. Podnikový transformačný proces a podnikové produkčné faktory. Majetok podniku jeho klasifikácia a oceňovanie jednotlivých zložiek majetku. Opotrebenie a odpisovanie neobežného majetku. Obežný majetok podstata, štruktúra, kolobeh a obrat. Normovanie obežného majetku. Ukazovatele využitia majetku.
2. Ľudské zdroje podniku a ich význam. Stanovenie potreby ľudských zdrojov a tvorba pracovných podmienok, princípy odmeňovania, formy miezd. Produktivita práce, podstata a ukazovatele účinnosti práce, faktory rastu produktivity práce.
3. Nákup materiálových vstupov. Organizácia, marketing a plánovanie nákupu materiálových vstupov. Riadenie zásob materiálových vstupov. Hodnotenie úrovne riadenia zásob.
4. Produkčná činnosť podniku, produkčný proces a jeho členenie, plánovanie výroby a výrobných kapacít. Využívanie výrobných kapacít podniku a jej vplyv na hospodárske výsledky podniku. Väzba výrobného plánu na produkčný program podniku.
5. Podstata, teórie a úlohy (funkcie) predaja produktov. Prieskum trhu ako východisko predaja produktov. Produktová, kontrakčná politika, komunikačná a distribučná politika ako nástroje predaja produktov.
6. Náklady podniku, podstata. Náklady na vstupe, výstupe a v priebehu transformačného procesu a význam pre manažérske rozhodovanie. Analýza nulového (kritického) bodu a možnosti jej využitia pre ekonomické rozhodovanie. Význam, možnosti a prostriedky znižovania nákladov podniku.

## **RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV**

1. Úloha riadenia ľudských zdrojov v manažmente podniku  
Ciele a úlohy riadenia ľudských zdrojov. Faktory ovplyvňujúce riadenie ľudských zdrojov, trh práce. Subjekty riadenia ľudských zdrojov. Životný cyklus zamestnanca v podniku. Útvar riadenia ľudských zdrojov a jeho organizačné začlenenie. Roly personálnych manažérov. Trendy v riadení ľudských zdrojov.

2. Vytváranie pracovných miest  
Analýza pracovného miesta, zdroje informácií, metódy analýzy práce a jej metodický postup. Výstupy analýzy práce, opis práce a špecifikácia požiadaviek na zamestnanca, ich úloha a obsah. Prístupy k navrhovaniu pracovných miest, metódy projektovania.
  3. Získavanie a výber zamestnancov  
Podstata získavania zamestnancov, interné a externé zdroje zamestnancov. Metódy získavania, zamedzenie diskriminácie v získavaní zamestnancov. Hodnotenie procesu získavania. Metódy výberu, práca s dokumentáciou, overovanie pracovných spôsobilostí, výberový rozhovor. Manažment diverzity.
  4. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov  
Oblasti podnikového vzdelávania, celoživotné vzdelávanie. Cyklus vzdelávania a prístupy podnikov k vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov. Výber metód vzdelávania. Hodnotenie efektívnosti vzdelávania. Talent manažment, definovanie pojmu talent, tvorba talentpoolu. Získavanie, rozvíjanie a udržanie talentovaných zamestnancov.
  5. Hodnotenia a riadenie výkonu  
Výkon a jeho zložky. Kritériá a metódy hodnotenia výkonu, úloha a zapojenie hodnotiteľov. Hodnotiaci rozhovor. Chyby v hodnotení výkonu. Riadenie výkonu a jeho súčasti, dohoda o výkone. Prepojenie hodnotenia výkonu s rozvojom a odmeňovaním zamestnancov.
  6. Odmeňovanie zamestnancov  
Systém odmeňovania a jeho zložky, peňažné a nepeňažné odmeňovanie. Celková odmena a jej výhody. Mzda v systéme odmeňovania, fixná a variabilná zložka mzdy, mzdové formy. Benefity a spôsoby ich financovania, sociálny fond. Legislatívna úprava odmeňovania.
-