

## **OKRUHY TÉM PREDMETOVEJ ČASTI ŠTÁTNEJ SKÚŠKY**

Stupeň štúdia: 2. stupeň (inžiniersky)  
Študijný program: ekonomika podniku

---

### **CENY A CENOVÉ ROZHODOVANIE**

1. Cenové rozhodovanie firmy. Podstata, charakteristika a etapy cenového rozhodovania. Kritické faktory v rozhodovaní o cenách. Interpretácia ceny. Efektívnosť podnikania a ceny. Ohraničenia v cenovom rozhodovaní.
2. Ceny a rozhodovanie o cenách z hľadiska trhu. Dopyt a ponuka v cenovom rozhodovaní. Elasticita dopytu a ponuky. Cenové zmeny a ich vplyv na cenové rozhodovanie.
3. Využitie nákladov v cenotvorbe. Prístupy v nákladovo orientovanej cenotvorbe. Výhody a nevýhody. Využitie metódy ABC (Activity based costing) v cenotvorbe firmy – v kombinácii s ABP (Activity based pricing).
4. Dopytovo orientovaná cenotvorba. Spôsoby odhadu veľkosti dopytu. Konkurenčne orientovaná cenotvorba. Určenie cien na základe konkurencie. Cenotvorba orientovaná na vnímanie hodnoty zákazníkom.
5. Cenotvorba v obchodných podnikoch a vybraných službách. Podstata a analýza faktorov ovplyvňujúcich cenotvorbu v obchode a službách. Metódy a možnosti ich využitia. Modifikácie cien.
6. Cenové stratégie firmy. Podstata a funkcie cenových stratégií. Typy cenových stratégií s ohľadom na ciele firmy, životný cyklus produktu a výsledok hospodárenia.

### **FINANČNÁ ANALÝZA A FINANČNÉ PLÁNOVANIE**

1. Obsah a postup finančnej analýzy (ex post, ex ante, horizontálna a vertikálna) ako základ pre potreby tvorby finančného plánu podniku. Kvantifikácia výsledkov očakávanej skutočnosti bežného roka.
2. Podstata, funkcie a postavenie finančného plánu podniku a faktory ovplyvňujúce jeho tvorbu. Stanovenie cieľov pre dlhodobý a krátkodobý finančný plán.
3. Výber a plánovanie investičných projektov podniku, metódy hodnotenia ich efektívnosti. Tvorba plánu hmotných investícií podniku. Plánovanie odpisov.
4. Charakteristika obsahu a tvorby dlhodobého a krátkodobého plánu finančnej bilancie a plánu zisku v kapitálovej spoločnosti. Charakteristika obsahu a tvorby finančného plánu podniku jednotlivca.
5. Charakteristika obsahu a tvorby dlhodobého a krátkodobého plánu peňažných tokov priamou a nepriamou metódou. Tvorba dlhodobého a krátkodobého plánu rozdelenia zisku v kapitálovej spoločnosti. Výpočet dosiahnutých výsledkov v podniku jednotlivca.
6. Charakteristika metód vyhodnotenia a postup kontroly kvality zostaveného finančného plánu. Kontrola zapracovania dlhodobých a krátkodobých cieľov vo finančnom pláne. Hodnotenie pomocou metód finančnej analýzy a metód komparácie.

## FINANČNÝ MANAŽMENT

1. Základné východiská finančného manažmentu – podstata, základné úlohy a postavenie v organizačnej štruktúre podniku. Pôsobenie ekonomického prostredia na finančný manažment podniku – odvetvové prostredie, národné prostredie, medzinárodné okolie (eurozóna, EÚ). Špecifické otázky finančného manažmentu – konflikt záujmov finančný manažér verzus vlastník, udržateľnosť a zodpovedné podnikanie v oblasti financií.
2. Finančná stratégia podniku – podstata, základné zložky, prepojenie na dlhodobé a krátkodobé finančné ciele podniku (vlastnícky, participačný prístup). Expanzívna a reštriktívna verzia – dlhovej politiky, úverovej politiky, politiky v oblasti likvidity, daňovej politiky, politiky rozdeľovania výsledku hospodárenia, politiky finančného výkazníctva.
3. Manažment kapitálovej štruktúry podniku – kvantifikácia nákladov vlastného a úročeného cudzieho kapitálu podniku. Identifikácia rozhodujúcich determinantov kapitálovej štruktúry podniku. Teoretické prístupy a praktické modifikácie – klasické teória, teória „U“ krivky, Miller-Modigliani, kompromisná teória, teória hierarchického poriadku, signalizačný model.
4. Manažment finančných rizík podniku – všeobecná klasifikácia, životný cyklus rizika, procesný a inštitucionálny prístup. Hlavné formy finančného rizika – úverové, cenové, riziko likvidity/likvidnosti, operatívne a právne riziká. Aktívne a pasívne stratégie usmerňovania finančného rizika – manažment aktív a pasív, hedging prostredníctvom derivátových kontraktov.
5. Finančné investovanie a jeho stratégie – kritériá finančného rozhodovania pri finančnom investovaní – výnos, hodnota a cena; riziko; likvidita a životnosť. Portfólio finančných nástrojov – tvorba portfólia finančných nástrojov v praxi; ekonomické parametre portfólia; hodnotenie výkonnosti portfólia. Teória portfólia – predpoklady a použitie v praxi – Model oceňovania kapitálových aktív (CAPM); Model arbitážneho oceňovania (APT); behaviorálne prístupy.
6. Platobné operácie a platobné služby – aspekty vymedzenia platobného styku, formy platobného styku. Faktory vplyvu na výber metód a nástrojov finančného vysporiadania a z toho vyplývajúce riziká. Platobný systém SR – základný legislatívny rámec pre platobné služby, poskytovatelia platobných služieb v SR, platobný systém v SR. Medzinárodný (zahraničný) platobný styk – hladká platba, dokumentárny akreditív/inkaso, banková záruka.

## MANAŽMENT INFORMAČNÝCH TECHNOLOGIÍ

1. Charakteristika súčasných IS/IT a vývojové trendy IS/IT v oblasti aplikačného softvéru. Systémová integrácia, vývojové štádiá a úrovne systémovej integrácie, služby systémového integrátora.
2. Metodika multidimenzionálneho vývoja IS/IT a jej cieľ. Druhy pohľadov na IS/IT a ich charakteristika, dimenzie riešenia IS/IT – časová dimenzia, obsahová a metodicko-organizačná dimenzia. Konceptuálny model vývoja IS/IT metodikou MDIS.
3. Metodika multidimenzionálneho vývoja a riadenia IS/IT – základné princípy MMDIS a ich charakteristika; koncepty (modely) riadenia IS/IT.
4. Strategické riadenie IS/IT a informačná stratégia podniku, konceptuálny model tvorby informačnej stratégie, postup tvorby informačnej stratégie.

5. Audit IS/IT a jeho špecifiká, druhy auditu IS/IT a ich zameranie. Štandardy a normy v oblasti IT Governance a manažmentu IT.
6. Efektívnosť IS/IT a prístupy jej riešenia, výdavky na IS/IT, ich klasifikácia podľa jednotlivých hľadísk a charakteristika, prínosy IS/IT a ukazovatele, proces spevňovania nemerateľných prínosov.

## **LOGISTIKA**

1. Podstata, obsah a ciele podnikovej logistiky. Určujúce subjekty podnikovej logistiky, ich ohraničenie a význam. Integrované aspekty logistického reťazca v podniku. Úlohy, trendy a smery zdokonaľovania podnikovej logistiky vo väzbe na makrologistiku a procesný manažment v podniku.
2. Nákupná a zásobovacia logistika (logistika obstarávania) v podniku. Plánovanie a riadenie nákladovej stránky obstarávacích procesov. Voľba stratégie v obstarávacej logistike. Výber dodávateľov a ich hodnotenie, metódy a spôsob riešenia. Riadenie hodnotových a iných vzťahov s dodávateľmi.
3. Výrobná logistika v podniku, vzťah logistiky a manažmentu výroby. Spoločné znaky (synergia) logistiky a manažmentu výroby v oblastiach funkcií, štruktúry a obsahu plánovania. Novšie logistické koncepcie v riadení výroby. Ich uplatňovania v ďalšom rozvoji.
4. Logistika a materiálový manažment v podniku. Podstata a úlohy logistiky a materiálového manažmentu podniku. Inštitucionálne a procesné vymedzenie (ohraničenie) materiálového manažmentu v podniku. Materiálová dispozícia a meranie výkonov v materiálovom manažmente a logistike v podniku.
5. Logistický informačný systém v podniku. Budovanie a členenie logistického informačného systému. Obsah informačného systému v základných oblastiach logistiky v podniku, členenie logistického informačného systému. Modularita a iné aspekty v logistickom informačnom systéme podniku.
6. Organizačné aspekty (predpoklady) a kontroling v podnikovej logistike. Organizačná podpora logistického manažmentu v podniku. Kritériá, rozsah a možnosti logistickej organizácie. Kontroling v podnikovej logistike. Rámcový postup, nutnosť sledovania nákladov a výkonov v logistickom reťazci, logistický audit.

## **ODBYTOVÁ STRATÉGIA**

1. Definovanie podstaty odbytovej stratégie. Základná klasifikácia odbytových stratégií. Interdisciplinárne väzby odbytovej stratégie. Určenie pozície odbytovej stratégie v štruktúre podnikových stratégií. Postup tvorby odbytovej stratégie. SWOT analýza ako širokospektrálna metóda základného prístupu k marketingovým analýzám. Prehľad nadväzujúcich metód marketingových analýz – prehľbujúcich výsledky SWOT analýzy. Dimenzie moderných marketingových prístupov a stratégií (napr. holistický/celostný).
2. Kúpne správanie zákazníkov ako faktor ovplyvňujúci odbytovú stratégiu. Špecifiká spotrebiteľského trhu. Faktory ovplyvňujúce správanie zákazníkov na spotrebiteľskom trhu. Typy kúpneho správanie zákazníkov a kúpne rozhodovanie zákazníkov na spotrebiteľskom trhu. Všeobecné špecifiká trhov organizácií. Členenie trhov organizácií. Špecifiká správania zákazníkov na čiastkových trhoch organizácií –

priemyselnom trhu, obchodnom trhu, štátnom trhu. Stratégie prístupu podniku k zákazníkovi z hľadiska umiestňovania. Stratégie vzťahov so zákazníkmi.

3. Konkurenčné analýzy a typy konkurenčných odbytových stratégií. Konkurenčná analýza ako východisko tvorby konkurenčnej stratégie. Základné konkurenčné stratégie - stratégia nákladového vodcovstva, stratégia diferenciacie, stratégia koncentrácie. Špecifické typy konkurenčných odbytových stratégií – stratégia trhového podielu, stratégia diferencovaná podľa trhovej pozície, stratégie vychádzajúce z matice výrobok/trh, stratégie vychádzajúce z faktora času a z faktora globalizácie.
4. Odbytové stratégie zamerané na produkt. Produktový dizajn. Stratégie zamerané na vývoj a uvedenie nového produktu na trh. Stratégie v ostatných fázach životného cyklu produktu. Modely predikcie spotrebiteľskej reakcie na nový produkt (Conjoint analýza). Predikčné modely predaja nových produktov: Model ASSESSOR, Bassov model. Využitie analógie pri predikcii budúceho predaja.
5. Odbytové stratégie zamerané na marketingovú komunikáciu. Rozhodovanie o prvkoch marketingovej komunikácie – špecifiká odbytových stratégií reklamy, podpory predaja, public relations, priameho marketingu a osobného predaja. Zmeny v marketingovom prostredí a ich vplyv na podobu marketingovej komunikácie. Proces tvorby stratégie marketingovej komunikácie. Súčasné trendy a špecifické formy marketingovej komunikácie. Možnosti merania a hodnotenia jej účinnosti.
6. Odbytové stratégie zamerané na distribúciu. Charakteristika distribučných ciest a distribučných subjektov. Rozhodovanie o distribučných cestách. Systémy organizácie distribučných ciest podnikov. Typy distribučných stratégií a ich charakteristika. Súčasné trendy a očakávané zmeny v distribučných cestách a stratégiách.

## **PERSONÁLNY MANAŽMENT**

1. Personálna stratégia a personálny útvar. Čiastkové stratégie personálneho manažmentu a ich previazanie na podnikové ciele. Súčasné roly personálnych špecialistov z hľadiska orientácie na podnikové procesy a ľudí v dlhodobom a krátkodobom horizonte. Kompetencie personalistov.
2. Stratégia získavania zamestnancov. Značka zamestnávateľa. Budovanie úspešnej značky zamestnávateľa. Obsah značky zamestnávateľa, komunikácia značky a hodnotenie efektívnosti značky.
3. Stratégia rozvoja zamestnancov. Formovanie kompetencií. Definovanie kompetencií a tvorba kompetenčných modelov. Využitie kompetenčných modelov v personálnych funkciách. Konceptie vzdelávania zamestnancov. Hodnotenie efektívnosti vzdelávania.
4. Stratégia riadenia výkonu. Konceptie riadenia výkonu a nástroje merania výkonnosti. Formovanie kľúčových ukazovateľov výkonnosti a metódy hodnotenia. Využívanie výsledkov hodnotenia zamestnancov v nadväzujúcich procesoch personálneho riadenia.
5. Stratégia celkovej odmeny. Vonkajšia konkurencieschopnosť a interná spravodlivosť v odmeňovaní. Ekonomická funkcia mzdy, riadenie a úprava miezd. Odmeňovanie výkonnosti. Zamestnanecké výhody a služby. Hodnotenie efektívnosti odmeňovania.
6. Hodnotenie systému personálneho manažmentu. Modely merania spokojnosti a angažovanosti zamestnancov, analýza výsledkov a ich závislostí, návrhy opatrení. Analýza vývoja a príčin fluktuácie a práceneschopnosti. Nástroje merania výkonnosti systému riadenia ľudských zdrojov v nadväznosti sa podnikové výkonové ukazovatele.

## **PODNIKATEĽSKÉ RIZIKO**

1. Charakteristika rizika. Klasifikácia rizika podľa charakteru rizík, podľa spôsobu zaobchádzania s rizikami a podľa dopadu rizík z pohľadu základných informácií týchto delení pre riadenie rizika. Klasifikácia rizík podľa vecnej náplne a jej význam tohto detailnejšieho delenia rizík pre ich riadenie.
2. Manažment rizika a jeho história. Porovnanie tradičného manažmentu rizík a podnikového (resp. celopodnikového) manažmentu rizík Význam manažmentu rizika v podniku. Normy upravujúce manažment rizika (COSO a ISO) a ich porovnanie.
3. Rámec manažmentu rizika. Čo je účelom rámca. Stručná charakteristika tvorby rámca manažmentu rizika vrátane vodcovstva a záväzku, ktorá zahŕňa integráciu, návrh, implementáciu, hodnotenie a zlepšovanie manažmentu rizika v celom podniku.
4. Proces manažmentu rizika a stručná charakteristika jednotlivých krokov procesu manažmentu rizika (komunikácia a konzultácie; určenie predmetu, súvislostí a kritérií; posudzovanie rizika; zaobchádzanie s rizikom; zaznamenávanie a podávanie správ; monitorovanie a preskúmvanie)
5. Metódy a techniky riadenia rizika pre potreby posudzovania rizika z pohľadu informácií, ktoré je možné získať a kroku procesu manažmentu rizika, v rámci ktorého je ich vhodné využiť (ako napr. brainstorming, analýza úloh, analýza Čo sa stane, ak?, FMEA analýza, analýza stromu porúch a stromu udalostí, analýza príčin a následkov, matica následkov a pravdepodobností, analýza scenárov, simulačná analýza). Faktory ovplyvňujúce výber metód a techník.
6. Posudzovanie rizík projektov v jednotlivých fázach životného cyklu projektov. Využitie logického rámca pre potreby riadenia rizika projektov a jeho stručná charakteristika aj vzhľadom na informácie využiteľné v manažmente rizika. Výber vhodných metód a techník posudzovania rizika projektov v predinvestičnej fáze projektového cyklu, zdôvodnenie ich výberu a vypovedacej schopnosti pre potreby investičného rozhodovania.

## **RIADENIE HODNOTY PODNIKU**

1. Úloha a význam strategickej analýzy pre účely riadenia hodnoty podniku. Identifikácia systému riadenia hodnoty podniku so zameraním sa na definovanie dôvodov, princípov a postupov valuácie. Definovanie postupu valuácie podniku a identifikácia generátorov hodnoty podniku. Postup stanovenia hodnoty podniku. Strategická analýza výnosového potenciálu podniku. Posúdenie perspektívnosti rozvoja podniku cez atraktivitu trhu a jeho vlastnej konkurenčnej sily.
2. Plánovanie odčerpateľných zdrojov a vplyv investičnej činnosti na tvorbu hodnoty podniku. Aplikácia metód finančného plánovania pre účely prognózy budúcich odčerpateľných zdrojov v závislosti od dĺžky pravdepodobnosti trvania podniku (obmedzená resp. neobmedzená životnosť podniku). Obsah, súčasti a predpoklady tvorby plánu odčerpateľných zdrojov pre rôznu dĺžku obdobia vo väzbe na jednotlivé generátory hodnoty. Preukázanie vplyvu investícií na budúci očakávaný rast podniku. Hodnotenie investičných stratégií z hľadiska dosahovaného cieľa a rizika. Posúdenie investičného rozhodovania v kontexte scenárov vývoja budúcej hodnoty podniku. Analýza investičných projektov predovšetkým z hľadiska ich ekonomickej hodnoty a významu, pre zabezpečenie trvalo udržateľného rastu podniku.

3. Metódy valuácie podniku založené na majetkovom princípe. Analýza stavových podnikových veličín, ktoré sú v procese valuácie objektivizované na trhovú hodnotu. Substančná, likvidačná a účtovná metóda. Kvantifikácia hodnoty podniku uplatnením týchto metód. Výhody a nevýhody aplikácie jednotlivých metód pre účely riadenia hodnoty podniku.
  4. Metódy valuácie podniku založené na výnosovom princípe. Analýza tokových veličín v nadväznosti na tvorbu hodnoty podniku do budúcnosti. Valuácia je založená na využití metód založených na diskontovaní voľného peňažného toku (DCF), metód založených na dividende a metód založených na ukazovateli tvorby ekonomicky pridanej hodnoty (EVA). Postup, identifikácia výhod a nevýhod uplatnenia jednotlivých metód pre účely riadenia hodnoty podniku. Komparácia výhod a nevýhod uplatnenia dvoj a troj fázových modelov kvantifikácie výnosového potenciálu podniku.
  5. Parametrizácia výnosového modelu riadenia hodnoty podniku. Charakteristika a identifikácia možných prístupov ku kvantifikácii miery kapitalizácie. Preukázanie vplyvu miery kapitalizácie (diskontný faktor) v jednotlivých fázach určenia výnosového potenciálu podniku. Kvantifikácia nákladov na vlastný a cudzí kapitál vrátane rôznych prístupov jeho výpočtu. Identifikácia a vplyv parametra trvalo udržateľnej miery rastu na výslednú hodnotu podniku. Oboznámenie sa s významom pokračujúcej hodnoty, na celkovú hodnotu podniku kvantifikovanú výnosovými metódami. Identifikácia a opis diferencovaných prístupov ku stanoveniu parametra trvalo udržateľnej miery rastu.
  6. Význam ľudského kapitálu na riadenie hodnoty podniku. Identifikácia významu a vplyvu kvality ľudského kapitálu pre riadenie hodnoty podniku v súčasnosti a do budúcnosti. Posúdenie schopností, zručností a znalostí výkonných a riadiacich zamestnancov na kreovanie budúcej hodnoty podniku. Charakteristika a opis metód kvantifikácie hodnoty ľudského kapitálu podniku na báze nákladov, výnosov a trhu.
-