

# OKRUHY TÉM PREDMETOVEJ ČASTI ŠTÁTNEJ SKÚŠKY

Stupeň štúdia: 2. stupeň (inžiniersky)  
Študijný program: všeobecný manažment

---

## 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 – klasická 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 štádia 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.

## **MEDZINÁRODNÝ MANAŽMENT A PODNIKANIE**

1. Podstata a chápanie globalizácie. Definícia, výhody a nevýhody globalizácie. Globalizácia vs. lokálne prispôsobenie. Faktory a motívy internacionalizácie podnikania. Stratégie medzinárodnej strategickej orientácie podniku.
2. Analýza internacionalizačného potenciálu podniku a výber zahraničného trhu. Selekčná analýza. Segmentácia zahraničného trhu. Stratégie miery angažovania na zvolenom zahraničnom trhu.
3. Export ako forma vstupu na zahraničné trhy. Dôvody podniku na export. Formy exportu, ich výhody a nevýhody. Proexportná politika SR, inštitúcie podporujúce export v SR, ich význam a funkcia pri podpore exportu.
4. Formy vstupu na licenčnom základe. Definovanie licencie a druhy licencií. Obsah, spôsob uzatvárania a prínosy licenčných zmlúv. Franchising, rozhodovanie o medzinárodnom franchisingu. Výhody a nevýhody franchisingu.

5. Kooperačné formy vstupu na zahraničné trhy. Joint venture – definovanie, typológia, modely a príprava tvorby podnikateľskej stratégie formou JV. Strategické aliancie, ich klasifikácia, výhody a nevýhody SA.
6. Multinacionálne podniky. Charakteristika a prínosy multinacionálnych podnikov. Kritéria multinacionality. Pozitíva a negatíva MNP. Objasnenie Perlmutterovej EPRG teórie riadenia MNP.

## **ORGANIZAČNÉ SPRÁVANIE**

1. Osobnosť zamestnanca a osobnostné predpoklady (vlastnosti, schopnosti, vzťahová a emocionálna inteligencia). Subštruktúry osobnosti zamestnanca. Spôsoby poznania a rozvoja osobnosti. Význam poznania osobnosti. Kariéra zamestnanca v organizácii (kariérové kotvy, kariérový pohyb). Metódy plánovania kariéry a individuálny kariérny rozvoj zamestnancov.
2. Pracovná motivácia zamestnancov. Motivácia a stimulácia a ich pôsobenie na výkonnosť. Motivačné techniky (techniky uspokojovania potrieb, pozitívnej motivácie, potreby úspechu, posilnenia a eliminovania, zabezpečovania rovnováhy, motivačného typu zamestnanca).
3. Pracovná skupina a jej znaky. Charakteristiky pracovnej skupiny (veľkosť, zloženie, štruktúra, pracovné pozície, normy). Skupinová dynamika a jej fázy vo vzťahu k výkonnosti, štýlu riadenia a kvality vzťahov v pracovnej skupine. Rozdiel medzi pracovnou skupinou a tímom.
4. Riadenie a vedenie pracovných skupín. Modely riadenia pracovných skupín (klasické a situačné modely riadenia, modely transakčného a transformačného vedenia). Využívanie moci v riadení (formálna a neformálna moc a ich zdroje). Zadávanie a delegovanie úloh v procese riadenia.
5. Interpersonálne konflikty v pracovnej skupine. Stupne a frekvencia konfliktov. Typológia konfliktov (intrapersonálne, interpersonálne, medziskupinové konflikty). Negatívny a pozitívny dopad konfliktov. Spôsoby riešenia konfliktov (klasické, autoritatívne a alternatívne modely riešenia konfliktov). Mobbing v pracovnej skupine (formy, priebeh a dôsledky).
6. Zmeny v organizácii. Typológia zmien v organizácii. Implementácia zmien v organizácii. Metódy zavádzania zmien (Lewinov, Kotterov model). Zmeny z pohľadu zamestnancov. Pripravenosť na zmenu. Dôvody a formy odporu k zmenám. Techniky a prostriedky riadenia zmien. Vplyv zmien na výkonnosť zamestnancov. Hodnotenie procesu zmien.

## **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 – prehlbujúcich 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 koncentracie. Špecifické typy konkurenčných odbytových stratégií – stratégie trhového podielu, stratégie diferencované 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.

## **PROJEKTOVÝ MANAŽMENT**

1. Základná charakteristika projektu a jeho kvalitatívne a kvantitatívne atribúty. Charakteristika životného cyklu projektu. Projektová správa a systém riadenia portfólia projektov. Kritéria výberu projektov. Sociálno-kultúrny a technický prístup v projektovom manažmente. Úspešný projekt a úspešný projektový manažment – rozdiel medzi prínosom a cieľom projektu.
2. Zadanie a rozsah projektu – jeho význam a úloha v prípravnej fáze projektu. Priority, hierarchická štruktúra prác, hierarchická štruktúra organizácie, matica zodpovednosti, komunikačný plán. Význam a postupnosť tvorby matice logického rámca (poslanie, cieľ, výstupy, aktivity, indikátory, spôsob overenia/zdroje overenia, predpoklady, fázy, prostriedky).
3. Organizácia a vzťahy v projektovom manažmente. Základné modely organizačných štruktúr projektového manažmentu – príležitosti a obmedzenia, kritéria výberu vhodnosti štruktúry riadenia. Tvorba tímu a jeho výkonnosť – vývojové etapy. 5 základných spôsobov riešenia konfliktných situácií na projekte. Analýzy zainteresovaných strán.
4. Plánovanie projektu. Podstata a obsah plánovacieho procesu. Dekompozícia projektových činností. Dekompozícia organizačnej štruktúry. Časové plánovanie projektu. Míľnik. Kritická cesta – kritická a nekritická úloha. Prínosy úsečkových a sieťových grafov. Plánovanie nákladov, financovania, kvality, komunikácie.
5. Realizácia projektu – kvalita, kontrola (formálna aj neformálna), komunikácia (špecifiká porád projektového manažmentu). Zadávanie projektových prác (delegovanie pracovných balíkov na zodpovednú osobu), realizácia projektových prác (zhotovenie výstupov podľa matice zodpovednosti), informovanie o postupe prác (porady, hlásenia, zápisnice), riadenie zmien v projekte (príčiny odchýlok, možné prevencie, ponaučenia), preberanie výstupov (špecifikácia výstupov, preberacie kritéria) a posudzovanie kvality (výstupov projektu, riadenia projektu z pohľadu zúčastnených strán).
6. Ukončenie projektu - preberacie protokoly, záverečná správa. Typy uzávierky. Činnosti súvisiace s ukončovaním (schválenie zákazníkom, ukončenie čerpania zdrojov, preradenie členov tímu, uzatvorenie účtov pracovných balíkov, záverečná fakturácia). Hodnotenie projektu – výstupov aj členov projektového tímu vrátane projektového manažéra. Identifikácia a odovzdanie získaných skúseností.

## **STRATEGICKÝ MANAŽMENT**

1. Rozvíjanie predstáv o tom, kde sa podnik nachádza a kam sa chce dostať  
Účel vízie, poslania a cieľov podniku. Štruktúra vízie a osobnosť vizionára. Hodnotenie kvality vízie. Druh a stabilita kritérií ohraničujúcich podnikanie. Hodnotenie kvality poslania. Štruktúra a obsah podnikových cieľov (komplexnosť, principiálnosť, jednoduchosť). Postupnosť definovania cieľov a proces formulovania cieľov.

2. Zmysel, postupy a výsledky strategickej analýzy  
Externá analýza. Analýza makroprostredia a odvetvového prostredia. Tvorivá externá analýza - podnikateľské príležitosti v dôsledku zmeny hraníc odvetvia. Interná analýza. Konkurenčná výhoda, vonkajšie prejavy a vnútorná štruktúra. Podmienky vzniku konkurenčnej výhody. Modely konkurenčnej výhody. Imitácia konkurenčnej výhody. Proces internej analýzy podniku.
  3. Tvorivá syntéza výsledkov strategickej analýzy  
Konceptia strategickej rovnováhy. Zostavenie stratégie podľa tabuľky SWOT, metódy SPACE, strategického plátna a metódy odvážneho myslenia. Organizácia práce na formulovaní stratégie. Neformálna tvorba stratégie. Strategické plánovanie.
  4. Komparácia typológií podnikateľských stratégií  
Princípy úspešného konkurovania. Kontingentný koncept podnikateľských stratégií. Generický koncept podnikateľských stratégií. Porterova typológia. Hallov konkurenčný model. Mintzbergova typológia. Typológia Milesa a Snowa. Typológia strategických hodín. Typológia N. Valverdeho.
  5. Akvizičná stratégia ako hlavný nástroj rozvoja podnikového portfólia  
Podnikové portfólio. Podniková výhoda. Zdroje rastu podniku. Rastové stratégie. Proces akvizičnej stratégie. Pravidlá akvizície. Príspevok akvizítora. Proces akvizičného obchodu.
  6. Implementácia stratégie  
Formulovanie verzus implementovanie stratégie. Podmienky úspešnej implementácie. Prekážky implementácie stratégie a ich prekonávanie. Kľúčové organizačné prekážky. Prelomové body a pákový efekt. Prekonávanie prekážok. Účinnosť spravodlivého procesu. Zdôvodnenie úlohy a významu spravodlivého procesu.
-