

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KPH FPM/ IMC21021/21	<b>Názov predmetu:</b> Riadenie hodnoty podniku
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Prednáška / Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 / 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 / 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 6	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 3.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II.	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KPH FPM/IMC21036/21-Podnikové hospodárstvo	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 40 % priebežná písomná práca, 60 % písomná alebo ústna alebo kombinovaná skúška	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> Pracovné zaťaženie študenta (v hodinách): pracovné zaťaženie študenta: 156 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 26 h, príprava na zápočtovú písomku 26 h, príprava na skúšku 52 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplexné spracovanie a vyhodnotenie informácií z manažérsko-finančného hľadiska o internom a externom prostredí podniku vo väzbe na generátory hodnoty, kvantifikácia hodnoty podniku pomocou vybraných metód ohodnotenia, efektívne riadenie hodnoty podniku v jednotlivých fázach životného cyklu.</li> </ul> Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"> <li>• schopnosť analyzovať podnikovo-hospodárske procesy a posúdiť efektívnosť realizovaného transformačného procesu v minulých obdobiach,</li> <li>• spôsobilosť identifikovať generátory súčasnej a budúcej hodnoty podniku</li> <li>• schopnosť predikovať budúcu úspešnosť trvania podniku na báze historicky dosiahnutých ekonomických výsledkov a predpokladov zmien v makro a odvetvovom prostredí,</li> <li>• schopnosť identifikovať význam a vplyv ľudského kapitálu v riadení hodnoty podniku,</li> <li>• spôsobilosť riadiť hodnotu podniku v jednotlivých fázach jeho životného cyklu využitím rôznych metód a prístupov,</li> </ul> Zručnosť: <ul style="list-style-type: none"> <li>• vyhodnotiť úspešnosť podnikania v minulom období na základe dosahovaného trendu v komparácii na konkurenčné odvetvové prostredie,</li> <li>• zostaviť a kriticky posúdiť správnosť a dosiahnuteľnosť strednodobého finančného plánu podniku vo väzbe na generátory hodnoty,</li> <li>• kvantifikovať odčerpateľné zdroje, náklady kapitálu a trvalo udržateľnú mieru budúceho rastu podniku,</li> <li>• vypočítať hodnotu podniku využitím rôznych metód a prístupov,</li> <li>• kvantifikovať hodnotu ľudského kapitálu podniku aplikáciou rôznych metód a postupov,</li> </ul>	

- identifikovať kľúčové parametre hodnoty podniku pre jeho riadenie v jednotlivých fázach životného cyklu.

### **Stručná osnova predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Predmet a základné dimenzie riadenia hodnoty podniku.
2. Strategická analýza pre účely riadenia hodnoty
3. Investičná činnosť a jej vplyv na hodnotu podniku.
4. Plánovanie odčerpateľných zdrojov
5. Metódy valuácie podniku založené na majetkovom princípe.
6. Metódy valuácie podniku založené na výnosovom princípe I.
7. Metódy valuácie podniku založené na výnosovom princípe II.
8. Miera kapitalizácie.
9. Trvalo udržateľná miera rastu.
10. Ďalšie metódy využiteľné v riadení hodnoty podniku.
11. Význam ľudského kapitálu v riadení hodnoty podniku.
12. Metódy kvantifikácie hodnoty ľudského kapitálu podniku.
13. Kvantifikácia hodnoty špecifických foriem podnikov.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Základné informácie.
2. Identifikácia informačných zdrojov pre riadenie hodnoty podniku.
3. Informačná báza pre účely strategickej analýzy podniku.
4. Tvorba modelov pre identifikáciu a kvantifikáciu generátorov hodnoty podniku.
5. Investičné plánovanie ako podklad pre tvorbu finančného plánu podniku.
6. Kvantifikácia odčerpateľných zdrojov I.
7. Kvantifikácia odčerpateľných zdrojov II.
8. Výpočet hodnoty podniku v špecifickej fáze životného cyklu podniku.
9. Kvantifikácia miery kapitalizácie.
10. Kvantifikácia parametra pokračujúcej hodnoty.
11. Nákladové a výnosové modely kvantifikácie hodnoty ľudského kapitálu podniku
12. Špecifické modely kvantifikácie hodnoty ľudského kapitálu podniku
13. Priebežné overovanie vedomostí

### **Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra:

1. KINTLER, Jakub. Prednášky a prípadové štúdie z predmetu riadenia hodnoty podniku.pdf
2. JAKUBEC, Miroslav - KARDOŠ, Peter. Riadenie hodnoty podniku. Bratislava : Wolters Kluwer, 2016. 284 s. ISBN 978-80-8168-460-9.
3. JAKUBEC, Miroslav - KARDOŠ, Peter - KUBICA, Milan. Riadenie hodnoty podniku: zbierka príkladov. Bratislava : Wolters Kluwer, 2014. 204 s. ISBN 978-80-8168-141-7.
4. Vyhláška 492/2004 Z.z vyhláška Ministerstva spravodlivosti o stanovení všeobecnej hodnoty majetku. Bratislava: MS SR, 2004.
5. IVSC. International Valuation Standards. London : International Valuation Standards Council, 2019. ISBN 978-0-9931513-3-3-0.
6. <http://pages.stern.nyu.edu/>
7. <http://nbs.sk/>
8. <http://statistics.sk/>
9. <http://oecd.org/>
10. <http://ec.europa.eu/>

Doplňková literatúra:

1. ALEXANDER, Jack. Financial planning & analysis and performance management. 1st Edition. New York City : Wiley & Sons, 2018. 640 s. ISBN 978-1119-49-148-4.
2. BALLWIESER, Wolfgang – Hachmeister, Dirk. Unternehmensbewertung – Prozess, Methoden und Probleme. 5. Auflage. Stuttgart : Schäffer Poeschel, 2016. 254 s. ISBN 978-3-7910-3554-3.
3. BELANOVÁ, Katarína. Investičné rozhodovanie podnikateľských subjektov. 1. vydanie. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. 76 s. ISBN 978-80-225-4113-8
4. BODIE, Zvi - KANE, Alex - MARCUS, Alan. Essentials of Investments. 10th Edition. New York City : McGraw-Hill Education, 2018. 784 s. ISBN 978-00-778-3542-2.
5. DVOŘÁKOVÁ, Lilia - ČERVENÝ, Josef. Úloha manažerského účetnictví při řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikových procesů a výkonů. Plzeň : NAVA, 2011. 88 s. ISBN 978-80-7211-397-2.
6. HYRÁNEK, Eduard - NAGY, Ladislav. Finančné plánovanie. 1. vydanie. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. 201 s. ISBN 978-80-225-4171-8.
7. KNÁPKOVÁ, Adriana, et al. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3. kompletně aktualizované vydání. Praha : GRADA Publishing, 2017. 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.
8. KUBICA, M., et al. Znalectvo. 2. doplnené a prepracované vydanie. Praha : Wolters Kluwer, 2016. 332 s. ISBN 978-80-7552-499-7.
9. MAJDÚCHOVÁ, H. et al. Podnikové hospodárstvo. 1.vydanie. Bratislava : Wolters Kluwer, 2018. 422 s. ISBN 978-80-8168-806-5.
10. MAŘÍK, M., et al. Metody oceňování podniku: proces ocenení – základní metody a postupy. 3. upravené a rozšířené vydání. Praha : Ekopress, s.r.o., 2011. 494 s. ISBN 978-80-86929-67-5.
11. MAŘÍK, M., et al. Metody oceňování podniku pro pokročilé: hlubší pohled na vybrané problémy. 1. vydání. Praha : Ekopress, s.r.o., 2011. 548 s. ISBN 978-80-86929-80-4.
12. MCKINSEY & COMPANY - KOLLER, Tim - GOEDHART, Marc - WESSELS, David. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. 6th edition. New York City : Wiley & Sons, 2015. 848 s. ISBN 978-11-1887-370-0.
13. MCKINSEY & COMPANY - KOLLER, Tim - GOEDHART, Marc - WESSELS, David - CICHELO, Michael. Valuation: workbook step – by-step excercises and tests to help you master valuation. 6th edition. New York City : Wiley & Sons, 2015. 256 s. ISBN 978-11-1887-387-8.
14. MCKINSEY & COMPANY - KOLLER, Tim - DOBBS, Richards - HUYETT, Bill. Value: The four cornerstones of corporate finance. 1th edition. New York City : Wiley & Sons, 2010. 272 s. ISBN 978-04-7042-460-5.
15. ROSS, Stephen - WESTERFIELD, Randolph - JAFFE, Jeffrey - JORDAN, Bradford. Corporate Finance. 12th edition. New York City : McGraw-Hill Education, 2018. 1040 s. ISBN 978-125-991-894-0.
16. ZALAI, Karol., et al. Finančno-ekonomická analýza podniku.9. aktualizované a rozšírené vydanie. Bratislava : Sprint 2, 2016. 487 s. ISBN 978-80-89710-22-5.
17. <http://pages.stern.nyu.edu/adamodar/>

### **Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Predmet a základné dimenzie riadenia hodnoty podniku.

Oboznámenie sa s kľúčovými otázkami riadenia hodnoty podniku, subjektom, objektom a predmetom valuácie podniku pre účely efektívneho riadenia jeho hodnoty. Identifikácia systému riadenia hodnoty podniku so zameraním sa na definovanie dôvodov, princípov a postupov valuácie.

2. Strategická analýza pre účely riadenia hodnoty

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.

3. Investičná činnosť a jej vplyv na hodnotu podniku.

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.

#### 4. Plánovanie odčerpateľných zdrojov

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.

#### 5. 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.

#### 6. Metódy valuácie podniku založené na výnosovom princípe I.

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.

#### 7. Metódy valuácie podniku založené na výnosovom princípe II.

Oboznámenie sa s rozdielmi medzi dvoj a troj-fázovými modelmi kvantifikácie výnosového potenciálu podniku. Hlbší pohľad na výnosové metódy kvantifikácie hodnoty podniku, so zameraním na DCF equity a DCF APV.

#### 8. Miera kapitalizácie.

Charakteristika a identifikácia možných prístupov ku kvantifikácii miery kapitalizácie.

Preukázanie vplyvu miery kapitalizácie (diskontný faktor) v jednotlivých fázach určenia výnosového potenciálu podniku.

#### 9. Trvalo udržateľná miera rastu.

Charakteristika, 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 k stanoveniu parametra trvalo udržateľnej miery rastu.

#### 10. Ďalšie metódy využiteľné v riadení hodnoty podniku.

Charakteristika a použitie špecifických metód pre riadenie hodnoty podniku. Kombinované metódy riadenia hodnoty, metódy založené na ukazovateli EVA a metódy založené na analýze trhu. Špecifické zameranie na metódu kapitalizovaných mimoriadnych čistých výnosov.

#### 11. Význam ľudského kapitálu v riadení hodnoty podniku.

Identifikácia významu a vplyvu kvality ľudského kapitálu pre riadenie hodnoty podniku v súčasnosti a do budúcnosti. Ľudský kapitál – významný zdroj tvorby hodnoty podniku. Posúdenie schopností, zručností a znalostí výkonných a riadiacich zamestnancov na kreovanie budúcej hodnoty podniku.

#### 12. Metódy kvantifikácie hodnoty ľudského kapitálu podniku.

Ľudský kapitál – špecifická forma kapitálu podniku. Charakteristika a opis metód kvantifikácie jeho hodnoty na báze nákladov, výnosov a trhu.

#### 13. Kvantifikácia hodnoty špecifických foriem podnikov.

Charakteristika základných parametrov a odlišností riadenia hodnoty podnikov so špecifickým statusom v porovnaní s ostatnými komerčnými podnikmi. Postupy a špecifiká kvantifikácie

hodnoty subjektov finančného sektora, tretieho sektora, verejných podnikov a podnikov so zmiešanou vlastníckou štruktúrou.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Základné informácie.

Definícia základných požiadaviek a obsahovej náplne cvičení z predmetu Riadenia hodnoty podniku. Študenti sú oboznámení s cieľovým zameraním predmetu a jeho orientáciou na získanie kľúčových kompetencií v oblasti riadenia hodnoty. Identifikácia rôznych typov hodnôt a posúdenie ich odlišností a významu pre riadenie hodnoty podniku.

2. Identifikácia informačných zdrojov pre riadenie hodnoty podniku.

Vymedzenie a charakteristika jednotlivých informačných zdrojov pre účely riadenia hodnoty podniku. Definovanie využiteľnosti, výhod a nevýhod zvolených informačných zdrojov pre určenie hodnoty podniku. Zadanie tímovej projektovej semestrálnej práce.

3. Informačná báza pre účely strategickej analýzy podniku.

Vyhodnotenie a spracovanie informácií o makroekonomickom vývoji podnikateľského prostredia a objekte skúmania projektového zadania. Informácie o podniku sú spracovávané z verejne dostupných zdrojov a interných materiálov.

4. Tvorba modelov pre identifikáciu a kvantifikáciu generátorov hodnoty podniku.

Využitie rôznych nástrojov (regresná štatistika, matematická simulácia a pod.) pre tvorbu variantných scenárov vývoja budúcej spotreby produktového portfólia vybraného podniku. Spracovanie vonkajšieho a vnútorného potenciálu analyzovaného podniku vo väzbe na prognózu generátorov tvorby hodnoty.

5. Investičné plánovanie ako podklad pre tvorbu finančného plánu podniku.

Posúdenie vplyvu a významu investičnej činnosti podniku na jeho produkčnú schopnosť.

Využitím výpočtovej techniky tvorba variantných investičných scenárov, vyhodnotenie ekonomickej návratnosti, výhodnosti a rizikovosti jednotlivých investičných stratégií.

6. Kvantifikácia odčerpateľných zdrojov I.

Realizácia retrospektívne orientovanej finančno-ekonomickej analýzy (finančné pomerové ukazovatele) a predikčne orientovaná analýza (Index bonity, Rýchly test, Altmanovo Z-skóre, Bonitno-bankrotné modely, a pod.) pre účely kvantifikácie odčerpateľných zdrojov.

7. Kvantifikácia odčerpateľných zdrojov II.

Kvantifikácia odčerpateľných zdrojov podniku na obdobie 5 rokov aplikáciou metód finančného plánovania. Využitie sú predovšetkým: metóda % podielu na tržbách, indexová metóda, globálna metóda, regresná metóda, analýza kritického bodu a pod.

8. Výpočet hodnoty podniku v špecifickej fáze životného cyklu podniku.

Kvantifikácia hodnoty podniku v terminálnej fáze životného cyklu. Uplatnenými metódami sú účtovná, substančná a likvidačná metóda.

9. Kvantifikácia miery kapitalizácie.

Výpočet miery kapitalizácie (diskontný faktor), pre účely kvantifikácie výnosového potenciálu podniku. Miera kapitalizácie je počítaná prostredníctvom priemerných nákladov na kapitál (WACC). Oboznámenie sa s diferencovanými prístupmi ku kvantifikácii nákladov vlastného a cudzieho kapitálu podniku.

10. Kvantifikácia parametra pokračujúcej hodnoty.

Kvantifikácia parametra pokračujúcej hodnoty podniku (g) pri neobmedzenej životnosti.

Prezentácia rôznych prístupov k stanoveniu tohto parametra a jeho vplyvu na hodnotu podniku.

Výčíslenie hodnoty podniku pri neobmedzenej a obmedzenej životnosti.

11. Nákladové a výnosové modely kvantifikácie hodnoty ľudského kapitálu podniku

Výpočet hodnoty ľudského kapitálu podniku analýzou výdavkov na jeho udržanie a rozvoj, resp. prostredníctvom výnosových metód reflektujúcich potenciál zamestnanca prispievať k tvorbe hodnoty podniku.

12. Špecifické modely kvantifikácie hodnoty ľudského kapitálu podniku

Definovanie a charakteristika metód určenia hodnoty ľudského kapitálu podniku orientovaných na využívanie skúsenosti a znalosti (expertné metódy) a na využívanie parametrov trhu, prípadne individuálneho a synergického efektu jednotlivca a skupiny. Kvantifikácia hodnoty ľudského kapitálu využitím viacerých prístupov a modelov napr. Morseho model.

13. Priebežné overovanie vedomostí

Testovanie komplexnej schopnosti študenta samostatne analyticky myslieť a pracovať.

Overovanie nadobudnutých vedomostí na predchádzajúcich cvičeniach sa vykonáva písomnou formou, resp. využitím výpočtovej techniky.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

slovenský

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 53

A	B	C	D	E	FX
47.17	35.85	9.43	3.77	3.77	0.0

**Vyučujúci:** prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., Ing. Jakub Kintler, PhD., Ing. Mária Trúchliková, PhD.

**Dátum schválenia:** 02.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 06.01.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Andrej Dupal', CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD., garant prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KIM FPM/ MMA21008/21	<b>Názov predmetu:</b> Manažment informačných technológií
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Prednáška / Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 / 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 / 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 6	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 1.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II.	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KIM FPM/MMA21012/21-Podniková informatika alebo KIM FPM/MMA21006/21-Informačný systém podniku	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 15 % priebežná písomná práca, 15 % prezentácia seminárnej práce, 70 % písomná skúška	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 156 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 26 h, príprava na priebežnú písomnú prácu 15 h, spracovanie seminárnej práce 10 h, príprava na skúšku 53 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Komplexný pohľad na infraštruktúru IT v podniku v nadväznosti na procesy manažmentu IT realizované na jednotlivých úrovniach podniku za účelom dosiahnutia strategického zosúladenia oblasti IT s realizovanými podnikateľskými aktivitami so zohľadnením možností aplikovania koncepčných rámcov v oblasti manažmentu IT vychádzajúcich zo štandardov resp. ISO noriem pre túto oblasť.</li></ul> Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• porozumieť infraštruktúre IT v podniku v kontexte existujúceho systému manažmentu IT a meniacim sa požiadavkám reagujúcim na vývoj v oblasti IT, ktoré zásadným spôsobom ovplyvňujú využívané koncepty manažmentu IT,</li><li>• aplikovať osvedčené postupy manažmentu IT obsiahnuté v štandardoch a ISO normách v oblasti manažmentu IT tak aby bolo dosiahnuté zosúladenie IT s podnikateľskými aktivitami,</li><li>• kriticky zhodnotiť efektívnosť implementovaných projektov IT, využívaných komponentov IT a procesov v oblasti manažmentu IT z krátkodobého aj dlhodobého hľadiska ako aj z hľadiska prínosov tejto oblasti k dosiahnutiu stanovených podnikových cieľov a napĺňaniu podnikovej stratégie,</li></ul> Zručnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• identifikovať vývojové trendy v oblasti typového aplikačného softvéru,</li><li>• porozumieť filozofii štandardizovaných rámcov a noriem využívaných v oblasti manažmentu IT,</li><li>• aplikovať odporúčané postupy realizácie procesov manažmentu IT,</li><li>• vyhodnotiť efektívnosť projektov IT a efektívnosť prevádzky IT,</li><li>• vytvárať kmeňové a pohybové dáta v ERP systéme,</li><li>• pracovať s účtovnými dokladmi v ERP systéme,</li></ul>	

- samostatne realizovať komplexné finančné, logistické, personálne transakcie v ERP systéme,
- vytvárať prehľady a parciálne a agregované zostavy za jednotlivé podnikové činnosti a štruktúry podniku.

### **Stručná osnova predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Informačné technológie a informačné systémy v globálnom súčasnom podnikaní
2. IT infraštruktúra a nové technológie, etapy a hnacie sily vývoja IT infraštruktúry, zložky IT infraštruktúry
3. Vývojové trendy IT majúce vzťah k ekonomike, riadeniu a organizácii podniku
4. IT Governance a IT Management
5. Základné oblasti procesov IT Managementu (podľa COBIT)
6. Systémová integrácia
7. Metodika multidimenzionálneho vývoja IS/IT
8. Metodika multidimenzionálneho riadenia a vývoja IS/IT
9. Informačné systémy, organizácie a stratégia
10. Štandardy a normy v oblasti IT Governance a IT Management
11. Outsourcing IS/IT
12. Efektívnosť IS/IT. Výdaje na IS/IT
13. Audit IS/IT

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Informačné technológie v súčasnom globálnom podnikaní
2. Vzťah podnikových procesov a IT
3. Využitie IS v jednotlivých oblastiach podniku a rôznymi manažérskymi skupinami a ich využitie na zlepšenia výkonnosti organizácie
4. Kmeňové dáta modulu Logistika so zameraním na dodávateľov
5. Kmeňové dáta modulu Logistika so zameraním na odberateľov
6. Proces obstarania majetku, materiálu (funkcionalita v oblasti modulov logistiky)
7. Proces obstarania majetku, materiálu (funkcionalita v oblasti finančných modulov)
8. Komplexná prípadová štúdia (moduly v oblasti logistiky)
9. Komplexná prípadová štúdia (moduly vo finančnej oblasti)
10. Procesy v oblasti personalistiky a ich realizácia v prostredí IS SAP R/3
11. Prípadové štúdie zamerané na využitie IT pri realizácii podnikových procesov
12. Prípadové štúdie zamerané na manažment IT v podnikovej praxi
13. Vývojové trendy v informačných systémoch SAP

### **Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra:

1. LAUDON, Kenneth C. – LAUDON Jane Price. Management information systems : managing the digital firm. Fourteenth edition, global e. Boston : Pearson, 2016. 670 s. ISBN 9781292094007.
2. VOŘÍŠEK, Jiří. Principy a modely řízení podnikové informatiky. Praha : Oeconomica, 2008. 328 s. ISBN 978-80-245-1440-6.
3. ROMANOVÁ, Anita – KOKLES, Mojmír – ROMANOVÁ, Terézia. Riadenie IT služieb v kontexte IT Governance. 1. vydanie. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2019. 143 s. ISBN 978-80-225-4639-3.
4. ROMANOVÁ, Anita. Manažment informačných systémov. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. 143 s. ISBN 978-80-225-2321-9.
5. KOKLES, Mojmír - ROMANOVÁ, Anita. Informačný systém podniku. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. 183 s. ISBN 978-80-225-2286-1.

Doplňková literatúra:



1. BRADFORD, Marianne. Modern ERP: select, implement, and use today's advanced business systems. Raleigh : Lulu.com, 2015. 266 s. ISBN 978-1-312-66598-9.
2. GILALA, Godspower. Financial Accounting in Maritime with SAP FI/CO: SAP Consultant, STEP 1 with Certificate. Volume 1. Scotts Valley : CreateSpace Independent Publishing Platform, 2017. 84 s. ISBN 978-1-9792-3572-3.
3. MURRAY, Martin – KIMMATKAR, Sanil. Warehouse Management with SAP ERP: Functionality and Technical Configuration. Quincy : SAP PRESS, 2016. 666 s. ISBN 9781493213634.
4. OKUNGBOWA, Andrew. SAP ERP Financial Accounting and Controlling. Configuration and Use Management. New York : Apress, 2015. 596 s. ISBN 978-1-4842-0717-8.
5. SCHULZ, Olaf. Using SAP An Introduction for Beginners and Business Users. Quincy : SAP PRESS, 2017. 389 s. ISBN 1493214047.
6. MOLNÁR, Zdeněk. Efektivnost informačních systémů. Praha : Grada Publishing, 2000. 185 s. ISBN 80-7169-410-X.

### **Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Informačné technológie a informačné systémy v globálnom súčasnom podnikaní. Aplikačný softvér, typové aplikačné riešenia a ich využitie v podnikovej praxi. Trh podnikových aplikácií so zameraním na riešenie SAP R/3 – vývojové etapy, modulová štruktúra, odvetvové riešenia, procesný prístup a procesné mapy. SAP S/4 Hana.
2. IT infraštruktúra a nové technológie, etapy a hnacie sily vývoja IT infraštruktúry, zložky IT infraštruktúry. Vývojové trendy v oblasti aplikačného softvéru.
3. Vývojové trendy IT majúce vzťah k ekonomike, riadeniu a organizácii podniku. Vývojové trendy v organizácii a riadení IT. Výzvy v oblasti manažmentu IT infraštruktúry, a riešení riadenia. Etické a sociálne otázky v oblasti podnikových riešení IT.
4. IT Governance a IT Management – základné vymedzenie a rozdiely. IT Governance – štruktúry, procesy, kontrolné rámce. Oblasti záujmu IT Governance - strategické zosúladenie, riadenie rizika, manažment zdrojov, vytváranie hodnoty, riadenie výkonnosti.
5. Základné oblasti procesov IT Managementu (podľa COBIT) – zosúladenie, plánovanie a organizovanie; budovanie, získavanie a realizovanie; dodanie, servis a podpora; monitorovanie, vyhodnocovanie a posúdenie.
6. Systémová integrácia – ciele, princípy, efekty, riziká. Vývojové štádia systémovej integrácie. Úrovně systémovej integrácie. Integrácia IS/IT s podnikovými cieľmi a integrácia komponentov IS/IT. Systémový integrátor.
7. Metodika multidimenzionálneho vývoja IS/IT – používateľské a riešiteľské hľadisko. Dimenzie riešenia – fázy vývoja IS/IT (životný cyklus projektu IS/IT), obsahová a metodicko-organizačná dimenzia.
8. Metodika multidimenzionálneho riadenia a vývoja IS/IT – princípy a modely: model riadenia podnikových procesov, model riadenia podnikových IS/IT, model systémovej integrácie, model tvorby a ďalšieho rozvoja IS/IT, model riadenia informačných procesov v podniku (integrovateľný systém riadenia IS/IT).
9. Informačné systémy, organizácie a stratégie. Informačná stratégia podniku – konceptuálny model tvorby informačnej stratégie, štruktúra dokumentu informačnej stratégie.
10. Štandardy a normy v oblasti IT Governance a IT Management – COBIT, ITIL v4 (IT Infrastructure Library), ISO/IEC 38500 International Standard for Corporate Governance of IT, ISO/IEC 20000 International Standard for IT Service Management.
11. Outsourcing IS/IT – dôvody rozhodnutí pre outsourcing IS/IT, vývoj outsourcingu IS/IT, taxonómia modelov a metódy rozhodovania o outsourcingu, čiastočný alebo komplexný outsourcing IS/IT, životný cyklus projektu outsourcingu IS/IT, stakeholderi a kritériá rozhodovania outsourcingu IS/IT.

12. Efektívnosť IS/IT. Výdaje na IS/IT – časové, druhové a aplikačné hľadisko. Výdaje pri dodávateľskom riešení a vlastnom vývoji. Prínosy IS/IT – finančné, nefinančné, merateľné, nemerateľné atď. Ukazovatele prínosov, proces spevňovania nemerateľných ukazovateľov na merateľné.

13. Audit IS/IT – špecifiká, prístupy a hľadiská auditu IS/IT. Štandardy a metodiky auditu IS/IT. Druhy auditu IS/T – audit útvarov IS/IT (väzby medzi stratégiou podniku a stratégiou IS/IT, politika a postupy útvarov IS/IT, organizačné štruktúry na úrovni podniku a útvarov IS/IT, automatizované nástroje na podporu riadenia IS/IT), audit outsourcingu IS/IT, audit prevádzky IS/IT (procesy a služby, prvky prevádzky, etapy životného cyklu prvkov prevádzky).

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Informačné technológie v súčasnom globálnom podnikaní. Vplyv IT na podnikanie a ich význam pre realizáciu podnikových procesov a riadenie podniku. Aplikovanie jednotlivých tematických okruhov na príklade riešenia SAP R/3 v jednotlivých funkčných oblastiach podniku a konkrétnych podnikových procesov. Uživatelské prostredie SAP R/3, architektúra riešenia, organizačné štruktúry, základné princípy podnikového scenára a jeho prvky.

2. Vzťah podnikových procesov a IT. Riadiace, organizačné a technologické zložky IS ako vzájomne sa dopĺňajúce aktíva nevyhnutné na zabezpečenie toho, aby informačné systémy poskytovali organizáciám skutočnú hodnotu. Kategórie dát v IS SAP R/3 - kmeňové a pohybové dáta. Transakcie s kmeňovými dátami.

3. Využitie IS v jednotlivých oblastiach podniku a rôznymi manažérskymi skupinami a ich využitie na zlepšenia výkonnosti organizácie. Podpora procesov toku dokladov v systéme. Spôsoby práce s účtovnými dokladmi v SAP R/3. Finančné účtovníctvo. Povinné parametrov a postup ich zadávania.

4. Kmeňové dáta modulu Logistika so zameraním na dodávateľov. Funkcionalita modulov Logistika a Finančné účtovníctvo v časti Dodávateľa s dôrazom na vytvorenie kmeňových záznamov, dokladov a väzieb na ďalšie transakcie modulu.

5. Kmeňové dáta modulu Logistika so zameraním na odberateľov. Funkcionalita modulov Logistika a Finančné účtovníctvo v časti Odberateľa s dôrazom na vytvorenie kmeňových záznamov, dokladov a väzieb na ďalšie transakcie modulu.

6. Proces obstarania majetku, materiálu (funkcionalita v oblasti modulov logistiky) - riešenie komplexného podnikového procesu v systéme IS SAP R/3, s využitím viacerých modulov, so zameraním na proces obstarania investičného majetku.

7. Proces obstarania majetku, materiálu (funkcionalita v oblasti finančných modulov) - riešenie druhej časti procesu obstarania investičného majetku zameraného na transakcie pokrývajúce finančné procesy. Vypracovanie procesného diagramu pozostávajúceho z transakcií modulov z logistickej a finančnej oblasti.

8. Komplexná prípadová štúdia (moduly v oblasti logistiky) - realizovanie komplexnej prípadovej štúdie zameranej na dodávateľské vzťahy v IS SAP R/3. Návrh procesného diagramu pozostávajúceho z transakcií v moduloch z logistickej a finančnej oblasti.

9. Komplexná prípadová štúdia (moduly vo finančnej oblasti) - Realizovanie komplexnej prípadovej štúdie zameranej na transakcie vo finančnej oblasti v IS SAP R/3 (finančná časť). Vytvorenie tlačových zostáv.

10. Procesy v oblasti personalistiky a ich realizácia v prostredí IS SAP R/3. Štruktúra modulu, objektová koncepcia modulu, systém usporiadania personálnych údajov. Prípadová štúdia zameraná na prácu s personálnymi kmeňovými údajmi s dôrazom na infotypy a ich vzájomné prepojenie. Realizácia personálnych opatrení.

11. Prípadové štúdie zamerané na využitie IT pri realizácii podnikových procesov - prípadové štúdie z jednotlivých oblastí podniku.

12. Prípadové štúdie zamerané na manažment IT v podnikovej praxi. Prezentácie prípadových štúdií a seminárnych prác študentov.

13. Vývojové trendy v informačných systémoch SAP - spracovanie dát, procesov v operačnej pamäti (in-memory), kľúčové benefity in-memory technológie, SAP Hana in-memory databáza, in-memory v manažmente dát a big data. Priebežné hodnotenie - overenie znalostí a zručností študentov nadobudnutých počas semestra.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

slovenský

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 813

A	B	C	D	E	FX
20.3	18.33	24.11	26.57	6.64	4.06

**Vyučujúci:** Ing. Diana Bednarčíková, doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., doc. Ing. Anna Hamranová, PhD., Ing. Peter Zahradník, PhD., doc. Ing. Anita Romanová, PhD.

**Dátum schválenia:** 08.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 26.12.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Andrej Dupal', CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD., garant prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KM FPM/ MMB21003/21	<b>Názov predmetu:</b> Kontrolovanie
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Prednáška / Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 / 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 / 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 5	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 2.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II.	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KM FPM/MMB21027/21-Manažment alebo KPH FPM/MMC21004/21-Nákladový controlling alebo KPH FPM/MMC21015/21-Podnikové hospodárstvo	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 40 % priebežná práca počas semestra (prezentácia noviniek, vypracovanie a prezentácia seminárnej práce v podmienkach konkrétneho podniku, priebežný test vedomostí, týždenný test vedomostí, aktivita na seminároch), 60 % kombinovaná skúška (písomná časť skúšky otvorenými otázkami resp. testovou formou, ústne otázky a dialóg o problematike medzi skúšajúcim a študentom).	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 130 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na cvičeniach 26 h, príprava na cvičenia 13 h, príprava a spracovanie semestrálnej práce 13 h, príprava na týždenné overenie znalostí 13 h, príprava na semestrálnu písomnú prácu 13 h, príprava na kombinovanú záverečnú skúšku 26 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Komplexný pohľad na funkciu manažmentu kontrolovanie.</li><li>• Znalosť o tom, ako každý manažér musí postupovať, aby udržal svoju oblasť pôsobnosti „pod kontrolou“, a to prostredníctvom jednotlivých krokov kontrolného procesu, či už s pomocou podriadených a partnerov (kontrolórov a kontrolérov) alebo samostatne (ako nižší, stredný či vyšší manažér alebo ako majiteľ podnikateľskej jednotky).</li><li>• Vedomosti o terminálnej funkcii, ktorá uzatvára cyklus manažmentu a umožňuje podniku učiť sa zo svojich chýb respektíve využívať príležitosti a jej väzieb na ostatné funkcie manažmentu.</li><li>• Znalosti o jednotlivých vonkajších subjektoch, ktoré preverujú rôzne aspekty podnikania, efektívne bránenie sa súvisiacim rizikám a využívanie možných príležitostí, ktoré dané subjekty ponúkajú.</li></ul> Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Využívanie kontrolného procesu pre nápravu chýb, minimalizáciu hrozieb a slabých stránok a maximalizáciu príležitostí a silných stránok oddelenia resp. mikro- a malého podniku.</li><li>• Navrhnutie kontrolného systému určitého oddelenia resp. mikro- a malého podniku pozostávajúca z personálnych, odborných či technických kapacít.</li><li>• Optimalizácia zabehnutého kontrolného systému podniku pre lepšie fungovanie.</li></ul> Zručnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Kritické zhodnotenie kontrolného systému oddelenia, mikro- respektíve malého podniku.</li></ul>	

- Navrhnutie vhodných štandardov pre meranie a porovnávanie skutočného výkonu v rôznych oblastiach podnikania.
- Určenie povolených limitov pri porovnávaní štandardov so skutočným výkonom pre aktiváciu nápravných opatrení.
- Navrhnutie a implementácia korekčných opatrení pri zistených nedostatkoch a naopak využitie objavených príležitostí a silných stránok.
- Vhodná reakcia na zistenie odchýlok externých subjektov, ktoré kontrolujú konkrétny aspekt podnikania.

### **Stručná osnova predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Základné pojmy v kontrolovaní, historické aspekty.
2. Prístupy k pojmu kontrolovanie.
3. Kontrolovanie a sekvenčné a paralelné funkcie manažmentu.
4. Subjekt, objekt a predmet kontrolovania.
5. Klasifikácia druhov kontroly.
6. Úrovne kontrolovania.
7. Proces kontrolovania – prvý a druhý krok.
8. Proces kontrolovania – tretí a štvrtý krok.
9. Metódy a techniky kontrolovania.
10. Formy kontrolovania.
11. Interný a externý audit.
12. Ďalšie aspekty interného kontrolovania.
13. Externé kontrolovanie.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Úvod do problematiky predmetu.
2. Riadiaci systém a riadiaci proces.
3. Charakteristiky kontrolovania.
4. Systém kontrolovania v podniku.
5. Klasifikácia druhov kontroly.
6. Osobnosť kontrolujúceho, etické a psychologické aspekty kontrolovania.
7. Kontrolovanie v projektovom manažmente.
8. Kontrolovanie v projektovom manažmente.
9. Kontrolovanie v strategickom manažmente.
10. Princípy kontrolovania.
11. Interný audit.
12. Externá kontrola podniku z komerčnej sféry a tretieho sektora.
13. Externá kontrola podniku z verejnej správy.

### **Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra:

1. MIŠÚN, Juraj – MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ, Ivana. Kontrolovanie v manažmente. Bratislava : KARTPRINT, 2017. 177 s. ISBN 978-80-89553-47-1.
2. MIŠÚN, Juraj – MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ, Ivana. Externé kontrolovanie na Slovensku. Bratislava : EKONÓM, 2015. 160 s. ISBN 978-80-225-4087-2.
3. FLAMHOLTZ, Eric G. Effective Management Control : Theory and Practice. Norwell : Kluwer Academic Publishers, 1996. 174 s. ISBN 978-1-4612-8586-1. (dostupné pre študentov v knižnici SEK)
4. HUTZSCHENREUTER, Jens. Management Control in Small and Medium-Sized Enterprises. Wiesbaden : GWV Fachverlage, 2009. 272 s. ISBN 978-3-8349-1990-8.

5. MERCHANT, Kenneth A. – VAN DER STEDE, Wim A. Management Control Systems. Performance Measurement, Evaluation and Incentives. Second Edition. Essex : Pearson Education Limited, 2007. 850 s. ISBN 978-0-273-70801-8.
6. BREDMAR, Krister. Understanding Management Control and Organisational Sense-making. Oxford : Chartridge Books Oxford, 2016. 140 s. ISBN 978-1-911033-12-7.
7. BRENNER, Barbara. Management control in Central and Eastern European subsidiaries. New York : Palgrave Macmillan, 2009. 306 s. ISBN 978-0-230-20140-8.
8. BERRY Anthony J. – BROADBENT, Jane – OTLEY, David. Management Control. Theories, Issues and Practices. Hampshire : MACMILLAN PRESS, 1995. 374 s. ISBN 978-0-333-57243-6.

Doplňková literatúra:

1. KRÁČMAR, Jan a kol. Kontrolovanie. Bratislava : KARTPRINT, 2013. 193 s. ISBN 978-80-89553-17-4.
2. VÉPYOVÁ, Mária. Kontrola a audit : (z hľadiska právnej úpravy). Bratislava : Sprint vfra, 2005. 144 s. ISBN 80-89085-40-7.
3. LIČKO, Tibor. Kontrola v spoločnosti. Bratislava : IRIS, 2003. 159 s. ISBN 80-89018-00-9.X
4. SITKIN, Sim B. – CARDINAL, Laura B. – BIJLSMA-FRANKEMA, Katinka M. Organizational Control. Cambridge Companions to Management. Cambridge : Cambridge University Press, 2016. 541 s. ISBN 978-0-5117-7789-9.
5. OMRAN, Kamel Ali. Planning and Controlling. Cairo : Faculty of Engineering – Cairo University, 2005. 46 s. ISBN 977-223-954-X.
6. OTLEY, David – SOIN, Kim. Management Control and Uncertainty. Hampshire : Palgrave Macmillan, 2014. 277 s. ISBN 978-1-349-48319-8.
7. SINHA, Pradip Kumar. Management Control Systems. A Managerial Emphasis. New Delhi : Excel Books India, 2009. 506 s. ISBN 978-81-7446-680-8.
8. GHOSH, Asoke K. Management Control Systems. New Delhi : Prentice-Hall of India, 2005. 233 s. ISBN 81-203-2844-2.

**Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Základné pojmy v kontrolovaní, historické aspekty. – Kontrola, kontrolovanie, controlling, manažérske účtovníctvo, riziká stredoeurópskeho smerovania pre globálne teórie. Vývoj pojmov a ich obsahu v histórii, najväčšie míľniky vo vývoji, aktuálne výzvy a budúcnosť v súvislosti s Industry 4.0 a umelou inteligenciou.
2. Prístupy k pojmu kontrolovanie. – Regulačný, negačný, profesijný, informačný, represívny a výchovný prístup, ich pozitíva a negatíva. Úloha partnerov a podriadených v jednotlivých prístupoch. Perspektívy kontrolovania sociologická, organizačného výkonu a informačného manažmentu. Prístupy ako ku funkcii manažmentu a možný presun medzi paralelné funkcie.
3. Kontrolovanie a sekvenčné a paralelné funkcie manažmentu. – Väzby kontrolovania a plánovania, organizovania, personálneho manažmentu, vedenia ľudí, rozhodovania. Zdieľané informácie, činnosti a vzájomné efekty. Analýza ako súčasť jednotlivých krokov kontrolného procesu a implementácia v podobe nápravného opatrenia.
4. Subjekt, objekt a predmet kontrolovania. – Rôzne prístupy k pojmom. Interné a externé subjekty kontrolovania, ich viditeľnosť a preferované vlastnosti. Objekt kontrolovania podľa východného, západného prístupu a prístupu založenom na informáciách. Rôzne predmety kontrolovania v rámci určitého objektu.
5. Klasifikácia druhov kontroly. – Formálne druhy kontrol podľa rôznych hľadísk, predovšetkým východného prístupu. Neformálne kontrolovanie z pohľadu západného prístupu. Samokontrola a jej postavenie v modernej podnikovej praxi. Kontrolovanie výsledkov verzus kontrolovanie procesu.

6. Úroveň kontrolovania. – Zásadné rozdiely a vzťahy medzi úrovňami. Prístupy k strategickému kontrolovaniu, jeho jednotlivé typy. Manažérske kontrolovanie, jeho účel a zameranie, prechod z vyhodnocovania kvantitatívnych údajov na kvalitatívne zdôvodňovanie zmien. Operatívne kontrolovanie, možnosti jeho zefektívnenia v ére Industry 4.0 a umelej inteligencie.

7. Proces kontrolovania – prvý a druhý krok. – Štvorfázový a trojfázový proces, úloha plánovania v procese, nemecký prístup PuK. Určenie štandardov výkonov manažérom, vyššie postaveným a externým subjektom. Druhy štandardov, metódy ich určovania, požiadavky na štandardy. Meranie skutočných výkonov (výsledok a proces). Ako, čo a kedy v organizácii merať (dochádzka a reálny výkon).

8. Proces kontrolovania – tretí a štvrtý krok. – Porovnanie štandardov a výkonov, úloha manažéra, partnerov a podriadených. Odchýlky a ich prijateľná úroveň. Kontrolná rovnica. Vykonanie korekčnej aktivity ako kľúčová úloha manažéra v kontrolovaní. Žiadna aktivita, korekcia vo výkone, zmena štandardov. Výhodný prístup k procesu kontrolovania a jeho čiastkové fázy.

9. Metódy a techniky kontrolovania. – Všeobecné metódy poznania, ich aplikácia v kontrolovaní a vo vede. Komparácia ako kľúčová metóda kontrolovania. Techniky, metódy a postupy kontrolovania. Kvalitatívne a kvantitatívne kontrolné techniky.

10. Formy kontrolovania. – Výhodný prístup a jednotlivé formy kontroly. Previerka, kontrolný prieskum, dozor, inšpekcia, revízia, audit, operačný výskum, anketa. Západný prístup a jeho jednotlivé formy. Byrokratická, klanová, trhová kontrola. Kontrola a revízia v nemeckej teórii.

11. Interný a externý audit. – Historické aspekty. Vymedzenie, zmysel, prvky, ciele, druhy interného auditu. Úzke a široké oprávnenie oddelenia interného auditu. Externý audit a jeho najdôležitejší druh. Rozdiely a súvislosti medzi interným a externým auditom.

12. Ďalšie aspekty interného kontrolovania. – Možnosti zníženia a až eliminácie potreby kontroly automatizáciou, centralizáciou rozhodovania, zdieľaním rizika či ukončením činnosti. Vzдор voči kontrole pri prílišnej kontrole, jej nesprávnom zameraní, odmeňovaní za neefektívnosť, prílišnej zodpovednosti či obavy z trestu. Prekonávanie vzdoru. Reakcia zamestnancov na kontrolovanie. Príčiny problémov v kontrolovaní.

13. Externé kontrolovanie. – Subjekty kontroly pochádzajúce z verejnej správy (ústredné a ostatné orgány štátnej správy a im podriadené kontrolného orgány), súkromného (ratingové agentúry, certifikačné orgány, auditorské spoločnosti) a tretieho sektora. Najdôležitejšie subjekty z pohľadu podnikov a ich právomoci. Trendy v kontrolovaní podľa rôznych autorov.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Úvod do problematiky predmetu. – Vysvetlenie metodiky, obsahu a foriem cvičení. Plán cvičení. Podmienky aktívnej formy výučby a skúšky. Seminárne práce – témy, obsah, forma. Novinky – témy, možnosti prezentácie.

2. Riadiaci systém a riadiaci proces. – Sociálne systémy, ich štruktúra, riadený a riadiaci prvok. Systém riadenia, jeho model a jednotlivé stránky. Riadiaci proces, jeho charakteristiky a informácie v ňom. Prezentácia noviniek.

3. Charakteristiky kontrolovania. – Podstata, poslanie a zmysel kontrolovania. Funkcie kontrolovania podľa spoločenských sfér a podľa obsahu ľudskej činnosti. Prezentácia noviniek. Týždenné overenie znalostí. Prezentácia seminárnych prác.

4. Systém kontrolovania v podniku. – Vnútroňný kontrolný systém podniku a jeho prvky. Vnútroňná kontrola. Controlling/manažérskej účtovníctvo. Riadenie rizík. Balanced Scorecard. Automatická kontrola. Vzájomné vzťahy prvkov vnútroňného kontrolného systému. Limitujúce faktory. Prezentácia noviniek. Týždenné overenie znalostí. Prezentácia seminárnych prác.

5. Klasifikácia druhov kontroly. – Kritériá klasifikácie kontroly z rôznych hľadísk. Prípadové štúdie. Prezentácia noviniek. Týždenné overenie znalostí. Prezentácia seminárnych prác.

6. Osobnosť kontrolujúceho, etické a psychologické aspekty kontrolovania. Diskusia. Prezentácia noviniek. Týždenné overenie znalostí. Prezentácia seminárnych prác.

7. Kontrolovanie v projektovom manažmente. – Úvod do problematiky. Prípadová štúdia. Prezentácia seminárnych prác. Priebežná kontrola znalostí – písomná práca.
8. Kontrolovanie v projektovom manažmente. – Hodnotenie efektívnosti projektov. Prípadová štúdia. Prezentácia seminárnych prác.
9. Kontrolovanie v strategickom manažmente. – Formy strategickej kontroly, jej potreba, proces a organizácia v podniku. Prezentácia noviniek. Týždenné overenie znalostí. Prezentácia seminárnych prác.
10. Princípy kontrolovania. – Princípy podľa rôznych autorov. Dôležitosť jednotlivých princípov podľa jednotlivých úrovní manažmentu. Prezentácia noviniek. Týždenné overenie znalostí. Prezentácia seminárnych prác.
11. Interný audit. – Ciele a úlohy interného auditu, miesto v organizačnej štruktúre podniku. Druhy interného auditu, jeho program, realizácia a efektívnosť. Prezentácia noviniek. Týždenné overenie znalostí. Prezentácia seminárnych prác.
12. Externá kontrola podniku z komerčnej sféry a tretieho sektora. - Audítorské spoločnosti. Certifikačné orgány. Ratingové agentúry. Subjekty z tretieho sektora. Prezentácia noviniek. Týždenné overenie znalostí. Prezentácia seminárnych prác.
13. Externá kontrola podniku z verejnej správy. - Štruktúra orgánov a subjektov v systéme externej kontroly podniku. Aktuálne zloženie Vlády SR. Subjekty externej kontroly pochádzajúce z verejnej správy a verejného života. Vyhodnotenie písomných a seminárnych prác.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

slovenský

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 242

A	B	C	D	E	FX
4.13	16.53	23.97	39.67	14.88	0.83

**Vyučujúci:** doc. Ing. Juraj Mišún, PhD., doc. Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, PhD.

**Dátum schválenia:** 08.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Andrej Dupal', CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD., garant prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.



## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KM FPM/ MMB21005/21	<b>Názov predmetu:</b> Manažérska komunikácia
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Prednáška / Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 / 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 / 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 5	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 2.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II.	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KM FPM/MMB21021/21-Riadenie ľudských zdrojov alebo KM FPM/MMB21015/21-Personálny manažment alebo KM FPM/MMB21027/21-Manažment	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 40 % priebežná práca na zadaniach, 60 % kombinovaná skúška	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 130 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 26 h, vypracovanie zadaní 13 h, príprava na skúšku 39 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Komplexné znalosti z oblasti manažérskej komunikácie vo vzťahu k internému aj externému prostrediu podniku vrátane nástrojov, postupov a metód komunikácie, ich optimálnej voľby a zhodnotenia ich efektov.</li></ul> Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• profesionálne aplikovať moderné techniky a postupy komunikácie vo vzťahu k základným manažérskym situáciám, ktoré nastávajú v pracovnom procese,</li><li>• efektívne využívať podstatné informácie z podnikového prostredia pre formuláciu komunikačnej stratégie,</li><li>• kriticky zhodnotiť špecifiká situácie a voliť primerané komunikačné nástroje, monitorovať priebeh komunikácie a eliminovať prípadné poruchy,</li><li>• navrhovať riešenia na zvýšenie efektívnosti podnikovej komunikácie.</li></ul> Zručnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• analyzovať komunikačnú situáciu, zadefinovať ciele komunikácie,</li><li>• aplikovať jednotlivé komunikačné nástroje vo vzťahu k zamestnancom, zákazníkom aj externému prostrediu podniku,</li><li>• poskytovať spätnú väzbu, využívať koučovací prístup v riadení, mediovať pracovné spory</li><li>• efektívne využívať nástroje marketingovej komunikácie na podporu dosahovania podnikových cieľov.</li></ul>	
<b>Stručná osnova predmetu:</b> Tematické vymedzenie prednášok: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod do manažérskej komunikácie.</li><li>2. Interná manažérska komunikácia.</li></ol>	

3. Transakčná analýza Erica Berneho.
4. Rastový model Virginie Satirovej a jeho aplikácia v riadení ľudí.
5. Persuázia v komunikácii manažéra.
6. Koučovací prístup v riadení zamestnancov.
7. Aletrnatívne prístupy k riešeniu konfliktov.
8. Externá manažérska komunikácia.
9. Marketingová komunikácia a jej špecifiká a ciele.
10. Komunikácia so zákazníkom.
11. Komunikácia s médiami.
12. Komunikácia s verejnosťou.
13. Trendy v marketingovej komunikácii.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Predpoklady pre efektívnu manažérsku komunikáciu.
2. Spätná väzba v komunikácii.
3. Transakčná analýza.
4. Využitie nenásilnej komunikácie v práci manažéra.
5. Uplatnenie koučovania a koučovacieho manažérskeho štýlu v manažmente.
6. Mediácia v manažmente.
7. Maladaptívna komunikácia.
8. Marketingová komunikácia podniku.
9. Teória spotrebiteľského správania ako základné východisko marketingovej komunikácie.
10. Imidž a značka podniku v marketingovej komunikácii.
11. Obchodné rokovanie a vyjednávanie a jeho miesto a úlohy v internej a externej marketingovej komunikácii podniku.
12. Základy protokolu a etikety v komunikácii.
13. Interkultúrnosť v marketingovej komunikácii.

### **Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra:

1. SZARKOVÁ, Miroslava Reputačný kapitál a marketingová komunikácia podnikov v personálnej politike podnikov v priemyselnej revolúcii 4.0. České Budějovice : VSERS, 2020. 98 s. ISBN 978-80-7556-063-6.
2. PŘIKRYLOVÁ, Jana. Moderní marketingová komunikace. Praha : Grada Publishing, 2019. 344 s. ISBN 9788027107872.
3. KARLÍČEK, Miroslav. Marketingová komunikace. Praha : Grada Publishing, 2016. 224 s. ISBN 9788024757698.
4. FITZPATRICK, Liam. Internal Communications. Kogan Page, 2014. 272 s. ISBN 9780749469320.
5. ROSENBERG, Marshall. B. Nenásilná komunikácia. Praha : Portal, 2016. 224 s. ISBN 978-80-262-1079-5.
6. BERNE, Eric. Ako sa ľudia hrajú. Bratislava : Aktuell, 2019. 205 s. ISBN 978-80-8172-058-1.
7. KUTLÍK, František. Mediácia a riešenie konfliktov v pracovnej oblasti. Bratislava : Simars, 2020. 248 s. ISBN 9788097350611.

Doplnková literatúra:

1. BELCH, George – BELCH, Michael. Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective. 12th edition. New York : McGraw-Hill, 2021. 848 s. ISBN 1260570991.
2. FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. Brno : Computer Press, 2011. 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
3. SZARKOVÁ, Miroslava a kol. Komunikácia v marketingu. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2005. 164 s. ISBN 80-225-2097-7.

4. SZARKOVÁ, Miroslava. Komunikácia podniku s externým prostredím. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. 190 s. ISBN 80-247-0646-6.
5. ŠINDLER, Petr. Event marketing. Ako využívať emócie v marketingovej komunikácii. Praha : Grada Publishing, 2003. 236 s. ISBN 8024706466.
6. ANG, Soon - VAN DYNE, Linn. Notebook of cultural intelligence. New York : Routledge, 2015. 420 s. ISBN 978-0-7656-2262-4.
7. BENČÍKOVÁ, Dana. Cultural intelligence. Banská Bystrica: UMB, 2018. 187 s. ISBN 978-80-557-1507-0.
8. HARRIS, Phil - McGRATH, Conor. Political Marketing and Lobbying: A Neglected Perspective and Research Agenda. 1. vyd. Chester : Routledge, 2012. 163 s. ISBN 987-1-4589-7269.
9. KITA, Jaroslav. Nákup a predaj. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. 363 s. ISBN 80-88715-70-9.
10. KLUVER, Heike. Lobbying in the European Union. 2. vyd. Oxford : Oxford University Press, 2013. 278 s. ISBN 978-0-019-96574-5.
11. MIKEŠ, Jiří - VYSEKALOVÁ, Jitka. Image a firemná identita. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
12. SZARKOVÁ, Miroslava. Interkultúrna komunikácia v medzinárodných ekonomických vzťahoch. Učebný text k projektu: Iberské a Latinskoamerické štúdie 2003-3676/001-001-SO2 21CIEU. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2006. 124 s. ISBN 80-225-2258-9.

#### **Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Úvod do manažérskej komunikácie.

Teoretické východiská a charakteristika základných pojmov. Interná a externá komunikácia manažéra, ich špecifiká a obsah. Komunikačné schéma, ciele komunikácie. Predpoklady pre efektívnu manažérsku komunikáciu.

2. Interná manažérska komunikácia.

Komunikácia ako aktívne riešenie problémov, ako otvorené poskytovanie informácií a ako spätná väzba. Komunikačné modely, rôzne prístupy k vymedzeniu podstaty komunikácie. Zásady efektívneho fungovania vysielateľa a prijímateľa, úloha spätnej väzby v komunikácii.

3. Transakčná analýza Erica Berneho.

Štruktúrna analýza, identifikácia egostavov jednotlivca a ich úloha v komunikácii. Transakčná analýza, typy transakcií, doplnkový, krížový a skrytý prenos. Životné scenáre – dimenzie prístupu k sebe a iným ľuďom. Analýza hier. Funkcia a pozadie hier v transakčnej analýze.

4. Rastový model Virginie Satirovej a jeho aplikácia v riadení ľudí.

Ingrediencie interakcie. Stresové komunikačné pozície. Zmierovanie, obviňovanie, poučovanie a rušenie ako individuálne couplingové stratégie. Úloha kongruencie v komunikácii manažéra.

Nenásilná komunikácia. Mocenský vs. rešpektujúci vzťah. Zásady a proces nenásilnej komunikácie, empatická reakcia.

5. Persuázia v komunikácii manažéra.

Definícia persuázie, jej etický rozmer. Úloha postojov v persuázii, postojová zmena a jej zdroje.

Očkovacia teória. Princípy persuázie a ich aplikácia v manažmente. Neverbálna komunikácia a persuázia.

6. Koučovací prístup v riadení zamestnancov.

Rozdiely koučovania a koučovacieho manažérskeho prístupu. Ciele a podstata koučovania.

Vzťah koučovania, mentoringu, konzultovania a psychoterapie. Etika a profesionálne štandardy koučovania podľa ICF (etický kódex, princípy a predpoklady koučovania, kľúčové kompetencie kouča). Proces koučovania, základné fázy koučovacieho rozhovoru. Metódy koučovania (Inner game, model Grow, Solution focused, Ericksonovská metodológia). Základné koučovacie techniky a nástroje (škálovanie a otvorené otázky).

## 7. Aletnativne pristupy k rieseniu konfliktov.

Mediacia v pracovnom prostredí a podmienky jej uplatnenia. Manažér v role mediátora, mediálne zručnosti. Zásady mediácie, proces a fázy mediácie mediácie, mediálna dohoda.

## 8. Externá manažérska komunikácia.

Základné komunikačné väzby medzi podnikom, zákazníkmi a konkurenciou. Význam identity podniku pre jej riadenie a komunikáciu. Identita a imidž podniku, definícia imidžu organizácie, teórie imidž-determinantov. Metódy merania imidžu a proces modifikácie imidžu. Vzťah pojmov podniková identita, podnikový imidž, podnikový design, podniková kultúra a podniková komunikácia. Design manuál.

## 9. Marketingová komunikácia a jej špecifiká a ciele.

Integrovaná marketingová komunikácia. Formulácia komunikačnej stratégie, jej rozpočet a hodnotenie efektívnosti. Sporné otázky komunikácie. Využitie nástrojov marketingovej komunikácie na upevňovanie podnikom preferovaných hodnôt a vzorcov správania zamestnancov. Komunikačné vzorce, ich charakteristika, kultúrna podmienenosť a používanie v marketingovej komunikácii podniku.

## 10. Komunikácia so zákazníkom.

Kľúčová úloha zákazníka, jeho spoznávanie. Marketingový výskum ako komunikácia so zákazníkom. Stratégia marketingovej komunikácie. Komunikačný marketingový mix ako nástroj komunikácie so zákazníkom a jeho optimalizácia. Propagácia, reklama, podpora predaja, public relation, direct marketing, sponzoring. Elektronická marketingová komunikácia. Nové formy komunikácie. Prezentácia podniku na internete. Komunikačný mix na internete.

## 11. Komunikácia s médiami.

Masovokomunikačné prostriedky, využívanie masmédií v komunikačnej politike podnikov. Lazarsfeldov dvojstupňový model komunikácie. Vyhodnocovanie komunikačného obsahu, obsahová analýza. Komunikácia s novinármi.

## 12. Komunikácia s verejnosťou.

Integrovaná marketingová komunikácia vo verejnej správe. Komunikácia s občanmi. Požiadavky na informácie, úroveň informovanosti. Komunikačný audit. Lobing. Charakteristika lobingu. Rozdiely vo vnímaní lobingu v rôznom kultúrnom prostredí. Tvorba lobingových kontaktov. Lobingové kompetencie a lobingové zručnosti. Lobing v marketingovej komunikácii. Zákon o lobingu.

## 13. Trendy v marketingovej komunikácii.

Product placement, guerillová komunikácia, mobilný marketing, virálny marketing, buzz marketing. Event marketing a sponzoring – špecifiká a perspektíva do budúcnosti.

Tematické vymedzenie cvičení:

### 1. Predpoklady pre efektívnu manažérsku komunikáciu.

Osobnosť manažéra, prezentovanie hodnôt podniku v komunikácii. Komunikačné zručnosti a komunikačné kompetencie manažéra v komunikácii. Reputačný kapitál manažéra, jeho zložky a jeho využívanie v komunikácii. Interná a externá manažérska komunikácia.

### 2. Spätná väzba v komunikácii.

Zásady poskytovania a prijímania spätnej väzby. Spätná väzba ako nástroj riadenia, spätná väzba medzi spolupracovníkmi, spätná väzba zo strany zákazníka. Nácvik práce so spätnou väzbou.

### 3. Transakčná analýza.

Identifikácia egostavov jednotlivca (rodič, dospelý dieťa), rozpoznávanie typov transakcií. Nácvik doplnkových, krížových a skrytých prenosov. Sebapoznávanie – test TA, analýza životného scenára. Prípadová štúdia – analýza manažérskej komunikácie s využitím transakčnej analýzy.

### 4. Využitie nenásilnej komunikácie v práci manažéra.

Nácvik zásad a procesu nenásilnej komunikácie a empatickej reakcie. Pozorovanie bez hodnotenia, práca s opisom, rozpoznanie a vyjadrovanie emócií v komunikácii. "Ja správa" v komunikácii manažéra. Empatická reakcia.

5. Uplatnenie koučovania a koučovacieho manažérskeho štýlu v manažmente.

Čo je a čo nie je koučovanie. Aplikácia modelu GROW v koučovaní. Základné fázy koučovacieho rozhovoru. Stanovenie a formulovanie cieľa (individuálny a tímový). Základné koučovacie techniky a nástroje (škálovanie a otvorené otázky). Nácvik formulácie koučovacích otázok. Koleso rovnováhy a integrácia hodnôt, ich vplyv na angažovanosť zamestnanca.

6. Mediácia v manažmente.

Nácvik mediálnych zručností. Používanie neutrálneho jazyka, aktívne počúvanie, premena sťažností na neutrálne výroky. Simulácia riešenia konfliktu na pracovisku s využitím mediácie.

7. Maladaptívna komunikácia.

Charakteristika maladaptívnej komunikácie a jej zdroje. Asertívna komunikácia a jej techniky ako protiklad manipulatívnej komunikácie. Druhy maladaptívnej komunikácie.

8. Marketingová komunikácia podniku.

Základné a špecifické metódy používané v komunikácii marketingu. Kritériá výberu a aplikácia jednotlivých metód na identifikovanie marketingovo komunikačných potrieb podniku.

9. Teória spotrebiteľského správania ako základné východisko marketingovej komunikácie.

Identifikovanie a charakteristika vzorcov spotrebiteľského správania v internom ako aj externom prostredí ako nositeľov marketingovej komunikácie podniku.

10. Imidž a značka podniku v marketingovej komunikácii.

Imidžitvorné zložky reputačného kapitálu podniku a ich tvorba. Význam značky podniku, loga podniku v komunikácii v podniku.

11. Obchodné rokovanie a vyjednávanie a jeho miesto a úlohy v internej a externej marketingovej komunikácii podniku.

Charakteristika jednotlivých etáp obchodného rokovania z hľadiska komunikácie. Rokovacie štýly uplatňované v komunikácii a v obchodnom rokovaní. Stratégie obchodného rokovania a ich komunikačné efekty. Hranice medzi obchodným vyjednávaním a vydieraním, zastrášaním, zavádzaním, manipulovaním, zosmiešňovaním, podceňovaním a o statnými manipulatívnymi technikami využívanými v obchodnom vyjednávaní.

12. Základy protokolu a etikety v komunikácii.

Morálka a etika v komunikácii v marketingu. Korupcia, klientelizmus, nepotizmus, protekcia, diskriminácia a iné morálne a etike odporujúce javy v komunikácii v marketingu. Nudge v marketingovej komunikácii.

13. Interkultúrnosť v marketingovej komunikácii.

Kultúrne a interkultúrne vzorce správania a ich podstata. Kultúrne kompetencie a kultúrne zručnosti v interkultúrnej komunikácii v marketingu. Kultúrna inteligencia (CQ) ako základ komunikácie v marketingu v globálnom prostredí a interkultúrnym podnikovom prostredí.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

slovenský

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 272

A	B	C	D	E	FX
51.47	33.09	12.87	2.21	0.37	0.0

**Vyučujúci:** Mgr. Hana Gažová-Adamková, PhD., doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD.

**Dátum schválenia:** 08.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Andrej Dupal', CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD., garant prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KM FPM/ MMB21013/21	<b>Názov predmetu:</b> Organizačný dizajn podniku
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Prednáška / Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 / 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 / 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 5	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 2.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II.	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KM FPM/MMB21027/21-Manažment alebo KM FPM/MMB21012/21-Organizačné správanie	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 40 % priebežná práca pri vypracovaní projektu, 60 % ústna skúška a obhajoba projektu	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 130 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 26 h, príprava na finálnu obhajobu projektu 13 h, príprava projektu 39 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Pochopenie podstaty organizovania a organizačného dizajnu a jeho miesta v systéme riadenia podniku. Poznanie procesu organizovania, tvorby organizačnej štruktúry podniku a ich jednotlivých dimenzií – centralizácie, formalizácie, hierarchie a špecializácie. Poznanie vplyvu nových trendov ako vznik centra zdieľaných služieb, outsourcingu či offshoringu na organizačnú štruktúru podniku, co-working. Poznanie rozdielov medzi byrokratickým a adhokratickým systémom organizovania podniku. Pochopenie vplyvu informačných technológií na organizačnú štruktúru podniku – virtuálne organizácie, práca z domu.</li></ul> Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• efektívne využívať podstatné informácie o organizačnej štruktúre podniku, jej základných znakoch, tvare, rozpätí riadenia v praxi,</li><li>• kriticky zhodnotiť výber vhodnej organizačnej štruktúry v podniku,</li><li>• kriticky zhodnotiť prejavy byrokracie a adhokracie v podniku, ich pozitívnych a negatívnych prejavov,</li><li>• navrhnúť riešenia a obhájiť závery alebo odporúčania pre zmenu organizačnej štruktúry podniku.</li></ul> Zručnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• interpretovať špecifiká organizačných štruktúr podnikov,</li><li>• kriticky zhodnotiť možnosti výberu organizačnej štruktúry,</li><li>• analyzovať faktory ovplyvňujúce tvar organizačnej štruktúry,</li><li>• identifikovať prejavy byrokracie či adhokracie v podniku,</li><li>• vykonať analýzu vplyvu outsourcingu, offshoringu či zriadenia centra zdieľaných služieb na organizačnú štruktúru podniku</li></ul>	
<b>Stručná osnova predmetu:</b>	

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Organizovanie a organizácia, podnik ako otvorený systém
2. Organizačná štruktúra a jej dimenzie I. Dimenzia formalizácie a dimenzia centralizácie v organizačnej štruktúre podniku.
3. Organizačná štruktúra a jej dimenzie II. Dimenzia hierarchie a dimenzia špecializácie v organizačnej štruktúre podniku.
4. Procesná organizačná štruktúra ako určujúci faktor útvarevej štruktúry.
5. Byrokratická organizácia a jej prejavy v podniku.
6. Holokratická organizácie a jej prejavy v podniku.
7. Konfigurácia a typy organizačných štruktúr I. Klasický (mechanický) prístup k tvorbe organizačných štruktúr. (Funkcionálna a divizionálna štruktúra).
8. Konfigurácia a typy organizačných štruktúr II. Súčasný prístup k tvorbe organizačných štruktúr – organické štruktúry. Projektová štruktúra, maticový štruktúra.
9. Konfigurácia a typy organizačných štruktúr III. Súčasný prístup k tvorbe organizačných štruktúr
10. Sieťová štruktúra. outsourcing, offshoring, Centrá zdieľaných služieb a ich vplyv na organizačnú štruktúru podniku
11. Virtuálna organizácia a virtuálny tím v podniku.
12. Práca na diaľku ako inovatívna forma organizácie práce v podniku. Coworking a coworkingové centrá.
13. Nové trendy v organizačnom dizajne podnikov.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Úvod do problematiky organizovania.
2. Organizačná štruktúra a jej dimenzie I.
3. Organizačná štruktúra a jej dimenzie II.
4. Delegovanie – ako základná manažérska zručnosť.
5. Prezentácia čiastkových výsledkov študentských projektov a ich diskusia.
6. Byrokratická organizácia.
7. Holokracia – ako alternatíva voči byrokracii v podniku.
8. Konfigurácia a typy organizačných štruktúr I.
9. Konfigurácia a typy organizačných štruktúr II.
10. Prezentácia čiastkových výsledkov študentských projektov a ich diskusia.
11. Konfigurácia a typy organizačných štruktúr III.
12. Virtuálna organizácia a virtuálny tím.
13. Súčasný a nové trendy v organizovaní podnikov

### **Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra:

1. THOMASOVÁ, Elena. Organizovanie : teória a prax organizovania podniku. 1. vydanie. Bratislava : Sprint 2, 2013. 320 s. ISBN 978-80-89393-93-0.
2. SKORKOVÁ, Zuzana. Organizovanie: prípadové štúdie. 2. rozšírené vydanie. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2018. 136 s. ISBN 978-80-225-4526-6.
3. LALOUX, Frederic. Budoucnost organizací, Průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování. Praha : Peoplecomm, 2016. 377 s. ISBN 978 8087917299.
4. KASSAY, Štefan. Riadenie. Štvrtá časť. Organizačné štruktúry. Bratislava : VEDA, 2013. 177 s. ISBN 978-80-224-1323-7.
5. COVEY, Stephen. Najdôležitejšie veci ako prvé. Bratislava : Eastone Books, 2014. 368 s. ISBN 9788081092572.

Doplňková literatúra:

1. AQUINAS, Chadha P. Organization Structure and Design, applications and challenges. New Delhi : Wxcel Books, 2008. 524 s. ISBN 978-81-7446-682-2.



2. BURTON, M. Richard – OBEL, Borge – DESANCTIS, Gerardine. Organizational Design: A Step-by-Step Approach. Cambridge : Cambridge University Press, 2011. 258 s. ISBN 978-1-107-00448-1.
3. DAFT, Richard L. - MURPHY, Jonathan - WILLMOTT, Hugh. Organization Theory & Design: An International Perspective. 3rd Edition. Hampshire : Cengage Learning EMEA, 2018. 588 s. ISBN 978-1-4737-2638-3.
4. DIEFENBACH, Thomas. Hierarchy and organisation – Toward a general theory of herarchical social systems. London : Taylor & Francis, 2015. 301 s. ISBN 978-0-415-84392-8.
5. DIEFENBACH, Thomas – TODNEM, Run. Reinventing Hierarchy and Bureaucracy. Bingley : Emerald Group Publishing Limited, 2012. 252 s. ISBN 978-1-78052-782-6.
6. HATCH, Mary Jo. Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives. 4th Edition. Oxford : Oxford University Press, 2018. 408 s. ISBN 978-0-19-872398-1.
7. CHILD, John Organization Contemporary principles and practice. 2nd edition. Hoboken : Wiley, 2015. 536 s. ISBN 978-1-119-95183-4.
8. KING, Daniel - LAWLEY, Scott. Organizational Behaviour. 3rd Edition. Oxford : Oxford University Press, 2019. 690 s. ISBN 978-0-19-880778-0.
9. ROBERTSON, B. J. Holacracy – The revolutionary management system that abolishes hierarchy. Bungay : Clays Ltd., St Ives plc., 2015. 225 s. ISBN 978-0-241-20586-0.
10. WORREN, Nicolay. Organization Design: Simplifying Complex Systems. 2nd Edition. Abingdon : Routledge, 2018. 309 s. ISBN 978-1-138-50286-4.

### Sylabus predmetu:

Tematické vymedzenie prednášok:

#### 1. Organizovanie a organizácia, podnik ako otvorený systém

Zmysel existencie organizácií. História vzniku podnikov ako i dôležitých míľnikov – jednotlivé technologické objavy, či priemyselné revolúcie, ktoré podmienili vznik podnikov v ich súčasnej podobe. Definícia základných pojmov - organizácia, organizovanie, rozdiely medzi organizáciou a podnikom. Organizovanie ako manažérska funkcia a jej postavenie v manažmente. Znak organizácií – inštrumentálnosť, formálnosť, kultúra organizácie a štruktúra organizácie.

#### 2. Organizačná štruktúra a jej dimenzie I. Dimenzia formalizácie a dimenzia centralizácie v organizačnej štruktúre podniku.

Dimenzia formalizácie organizačnej štruktúry, stupeň organizovanosti v podniku a organizačné normy. Sústava organizačných noriem v podniku - organizačný poriadok, smernice, príkazy, pokyny, postupy. Dimenzia centralizácie v organizačnej štruktúre. Vzájomný vzťah centralizácie a formalizácie v podniku. Dimenzie centralizácie a formalizácie v podniku – podnik typu stroj (Walmart), typu klan (IKEA) a mozaika (UNILEVER), typu rodina (Disney Corporation) a typu trh. Výhody a nevýhody jednotlivých organizačných usporiadaní.

#### 3. Organizačná štruktúra a jej dimenzie II. Dimenzia hierarchie a dimenzia špecializácie v organizačnej štruktúre podniku.

Dimenzia hierarchie v organizačnej štruktúre – rozpätie riadenia a jeho vplyv na tvar organizačnej štruktúry. Úzke a široké rozpätie riadenia. Prístupy k určeniu optimálneho rozpätia riadenia. Vysoká a plochá organizačná štruktúra, ich výhody a nevýhody. Zoštíhľovanie organizačnej štruktúry – Lean management a jeho dopady na organizačnú štruktúru v podniku. Organizačná pamäť a strata organizačnej pamäte v dôsledku lean managementu. Dimenzia špecializácie v organizačnej štruktúre podniku, výhody a nevýhody špecializácie.

#### 4. Procesná organizačná štruktúra ako určujúci faktor útvarovej štruktúry.

Identifikácia rozdielov medzi procesnou a útvarovou štruktúrou. Organizačné grafy a procesné diagramy využívané v podniku. Základné časti organigramov – set, reťazec, hub a web. Procesné mapy podnikov. Komparácia procesnej a útvarovej organizačnej štruktúry a spôsoby ich zobrazenia. Náležitosti organigramov, organigramy pre súčasný a želaný stav.

#### 5. Byrokratická organizácia a jej prejavy v podniku.

Historický pohľad na byrokráciu a jej definície z pohľadu manažmentu, sociológie a politológie. Byrokrácia v súčasnosti – jej prejavy a dopady na podnik a jeho organizačnú štruktúru, alternatíva voči byrokrácii v podniku. Pozitíva a negatíva byrokracie v podniku. Kritika byrokracie v minulosti a súčasná kritika byrokracie. Weber, Crozier, Merton, Simon, Hamel a ich kritika byrokracie. Bureaucracy Mass Index (BMI), a analýza súčasnej situácie, prečo sa byrokrácii tak veľmi darí, prečo sa rozrastá a prekvitá. Byrokratizácia a železná klietka byrokracie.

6. Holokratická organizácie a jej prejavy v podniku.

Holokracia ako alternatíva voči byrokrácii v podniku. Teoretické vymedzenie holokracie, porovnanie holokracie a byrokracie. Horizontálna špecializácia, transparentná spoločnosť, decentralizácia v rámci samotného tímu ako aj v rámci viacerých pracovných tímov. Holokracia a jej porovnanie s hierarchiou a heterarchiou. Hlavné princípy holokracie: Dynamické plánovanie, Iteratívne organizačné učenie sa, Integračné prijímanie rozhodnutí, Evolučná a účelovo orientovaná organizácia, Fraktálna seba-organizácia organizačnej hierarchie...Príklady podnikov, ktoré sú postavené na princípoch holokracie – Zappos, JumpSoft, Arca, Precision Nutrition, David Allen Company, Morning Star.

7. Konfigurácia a typy organizačných štruktúr I. Klasický (mechanický) prístup k tvorbe organizačných štruktúr. (Funkcionálna a divizionálna štruktúra).

Klasický prístup k organizačným štruktúram a súčasný prístup ku konfigurácii organizačných štruktúr. Jednoduchá štruktúra, líniová štruktúra, líniovo – štábná organizačná štruktúra.

Výhody a nevýhody jednotlivých organizačných usporiadaní. Vzťahy vertikálne, horizontálne, diagonálne. Závod, prevádzka, dielňa v podniku. Útvarová a procesná organizačná štruktúra.

8. Konfigurácia a typy organizačných štruktúr II. Súčasný prístup k tvorbe organizačných štruktúr – organické štruktúry. Projektová štruktúra, maticový štruktúra.

Súčasný prístup k tvorbe organizačných štruktúr – mechanický a organický model. Funkcionálna a divízna organizačná štruktúra. Výhody a nevýhody funkcionálneho usporiadania. Produktová divízia, jej výhody a nevýhody. Geografická divízia, jej výhody a nevýhody. Divízia podľa zákazníkov, jej výhody a nevýhody. Príklady firiem s divíznym organizačným usporiadaním – Henkel, Siemens, Electricité de France. Duplicita funkcií v divíznej štruktúre a jej vplyv na náklady spoločnosti. Porovnanie funkcionálnej a divíznej štruktúry.

9. Konfigurácia a typy organizačných štruktúr III. Súčasný prístup k tvorbe organizačných štruktúr – organický model. Horizontálna štruktúra, tímová štruktúra. Organický prístup ku konfigurácii organizačných štruktúr – projektové štruktúry – projektová koordinácia, čistá projektová organizácia, projektová integrácia. Projekt a jeho základné znaky. Výhody a nevýhody projektových štruktúr. Maticová štruktúra – jej výhody a nevýhody. Tímové a horizontálne štruktúry, ich výhody a nevýhody. Sieťové štruktúry, ich výhody a nevýhody. Príklady podnikov s organickým prístupom ku konfigurácii svojej štruktúry.

10. Sieťová štruktúra. outsourcing, offshoring, Centrá zdieľaných služieb a ich vplyv na organizačnú štruktúru podniku

Využívanie centier zdieľaných služieb (Shared Service Centers), outsourcingu (Business Process Outsourcing) a offshoringu a ich vplyv na organizačnú štruktúru podniku. Porovnanie výhod a nevýhod využívania centier zdieľaných služieb a outsourcingu. Dôvody využívania offshoringu. Definície pojmov ako offshoring, nearshoring, onshoring, reshoring, outsourcing, insourcing. Súčasná situácia vývoja centier zdieľaných služieb a outsourcingu na Slovensku. Centrá podnikových služieb – ich časový vývoj, generácie, vplyv na hospodárstvo Slovenskej republiky. Budúcnosť organizačných štruktúr – trend splošťovania, virtualizácie a flexibility. Fórum pre centrá podnikových služieb a ich činnosť na Slovensku.

11. Virtuálna organizácia a virtuálny tím v podniku.

Základné znaky virtualizácie v organizácii. Rozdiel medzi virtuálnou a sieťovou organizačnou štruktúrou. Výhody a nevýhody virtuálnej organizácie. Typy virtuálnej organizácie. Životný

cyklus virtuálnej organizácie. Budúcnosť virtuálnej organizácie. Virtuálny tím verus klasický tím. Typy virtuálnych tímov – sieťový tím, paralelný tím, projektový tím, funkčný tím, servisný tím, akčný tím, manažérsky tím. Súčasné výzvy virtuálnych tímov – budovanie dôvery, komunikácia, jazyková bariéra, časové zóny.

12. Práca na diaľku ako inovatívna forma organizácie práce v podniku. Coworking a coworkingové centrá.

Definícia pojmov ako – home office, homeworking, teleworking, telecommuting. Výhody a nevýhody práce na diaľku. Význam coworkingových centier pri realizácii práce na diaľku. Coworkingové centrá na Slovensku a ich história. Hodnoty coworkingu – spolupráca, komunita, udržateľnosť, otvorenosť, prístupnosť. Typy coworkingových centier – veľké, stredné a malé centrá, univerzitné coworkingové centrá, pop-up coworkingové centrá. Prejavy práce na diaľku – kombinácia kancelárie a práce z domu, stelitná kancelária, telecentrum, práca doma, mobilný teleworking, telecottages.

13. Nové trendy v organizačnom dizajne podnikov.

Vplyv globalizácie a Industry 4.0 na organizačný dizajn podnikov. Učiaca sa organizácia, agilná organizácia, jej princípy a vplyv na organizačnú štruktúru podnikov. Samo-organizačné a samoriadiace tímy, tlak na horizontálne usporiadanie.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Úvod do problematiky organizovania.

Metodika a obsah predmetu. Podmienky k udeleniu zápočtu a skúšky. Rozdelenie seminárnych prác medzi študentov a vysvetlenie podmienok absolvovania predmetu. Organizovanie a organizácia. Prípadová štúdia s názvom Organizácia a podnik – prípadová štúdia spoločnosti Cadillac. (Skorková, 2018) Diskusia na tému čo je dnes cieľom podniku – je to maximalizácia zisku alebo dlhodobá udržateľnosť. Prečo práve cieľ a stratégie ovplyvňujú organizačnú štruktúru podniku.

2. Organizačná štruktúra a jej dimenzie I.

Dimenzia formalizácie organizačnej štruktúry, stupeň organizovanosti v podniku a organizačné normy. Vertikálna členitosť organizačnej štruktúry – Stupne riadenia v spoločnosti Morning Star company (Skorková, 2018). Stupeň organizovanosti na oddelení učtárne a Prípadová štúdia Stupeň organizovanosti v reštaurácii rýchleho občerstvenia (Skorková, 2018). Centralizácia v spoločnosti Wal-mart v Nemecku a decentralizácia v spoločnosti Lidl na Slovensku. (Skorková, 2018). Zodpovedanie otázok za prípadovými štúdiami, diskusia.

3. Organizačná štruktúra a jej dimenzie II.

Dimenzia hierarchie v organizačnej štruktúre – rozpätie riadenia a jeho vplyv na tvar organizačnej štruktúry. Prípadová štúdia Rozpätie riadenia, Rozpätie riadenia podľa Graicunasa, Rozpätie riadenia podľa Stieglitz, Rozpätie riadenia v tíme autídorov. (Skorková, 2018) Zodpovedanie otázok za prípadovými štúdiami, diskusia.

4. Delegovanie – ako základná manažérska zručnosť.

Prípadové štúdie o delegovaní (Skorková, 2018). Mriežka delegovania. Bariéry delegovania – omnipotencia, nedôvera, nevedomosť o znalosti podriadených. Výhody delegovania pre podnik, podriadených i manažérov. Postup pri delegovaní. Motivačná komunikácia v delegovaní. Demotivačná komunikácia v delegovaní. Zodpovedanie otázok za prípadovými štúdiami, diskusia.

5. Prezentácia čiastkových výsledkov študentských projektov a ich diskusia. (Študenti počas celého semestra vypracúvajú tímový projekt optimalizácie organizačnej štruktúry vybraného podniku podľa vopred určených bodov a harmonogramu.) V tomto týždni realizujeme prvú kontrolu čiastkových výstupov.

6. Byrokratická organizácia.

Prípadové štúdia Byrokracia, meritokracia a adhocracia. (Skorková, 2018) Odpovede na otázky – silné slabé stránky byrokracie, silné stránky adhocracie. Prípadové štúdia Alaska Airlines – môžu spolu dobre fungovať sloboda a kontrola? a Kríza dôvery v spoločnosti RHD (Skorková, 2018).

Zamyslenie nad tým, ako hodnoty, ciele a vízia spoločnosti ovplyvňujú organizačnú štruktúru podniku.

7. Holokracia – ako alternatíva voči byrokracii v podniku.

Prípadová štúdia spoločnosti Zappos, FAVI a Buurtzorg (Skorková, 2018). Porovnanie klasickej organizácie a holokracie. Klady a zápory oboch organizačných usporiadaní. Zodpovedanie otázok za prípadovými štúdiami, diskusia.

8. Konfigurácia a typy organizačných štruktúr I.

Klasický prístup k organizačným štruktúram a súčasný prístup ku konfigurácii organizačných štruktúr. Prípadová štúdia Rozpätie riadenia v spoločnosti Dun and Bradstreet (Skorková, 2018). Diskusia na tému budúcnosť rozpätia riadenia. Nové výrazy v téme rozpätie riadenia – rozpätie vplyvu, rozpätie informovanosti. Zodpovedanie otázok za prípadovými štúdiami, diskusia.

9. Konfigurácia a typy organizačných štruktúr II.

Súčasný prístup k tvorbe organizačných štruktúr – mechanický model. Prípadová štúdia – Schémy organizačných štruktúr (Skorková, 2018) Porovnanie jednotlivých typov štruktúr, ich výhod, modifikácií. Prípadová štúdia – Divízna organizačná štruktúra v spoločnosti HENKEL. Zodpovedanie otázok za prípadovými štúdiami, diskusia.

10. Prezentácia čiastkových výsledkov študentských projektov a ich diskusia. (Študenti počas celého semestra vypracúvajú tímový projekt optimalizácie organizačnej štruktúry vybraného podniku podľa vopred určených bodov a harmonogramu.) V tomto týždni realizujeme druhú kontrolu čiastkových výstupov.

11. Konfigurácia a typy organizačných štruktúr III.

Organický prístup ku konfigurácii organizačných štruktúr. Prípadové štúdie – SBU v spoločnosti Matador a v spoločnosti Prútik, s.r.o., prípadová štúdia Fraktálna organizácia v spoločnosti ŠKODA (Skorková, 2018) Zodpovedanie otázok za prípadovými štúdiami, diskusia.

12. Virtuálna organizácia a virtuálny tím.

Prípadová štúdia – Tímová práca, Nástrahy tímovej práce – abilenský paradox a skupinové myslenie. Rozdiel medzi abilenským paradoxom a skupinovým myslením. Príklady z praxe. Tímové roly podľa Belbina a Kto zbalil tvoj padák? – (Skorková, 2018). Porovnanie skupín a tímov. Špecifiká virtuálnych tímov. Zodpovedanie otázok za prípadovými štúdiami, diskusia.

13. Súčasné a nové trendy v organizovaní podnikov – Prípadová štúdia – Čo je lepšie outsourcing alebo centrum zdieľaných služieb? Porovnanie offshoringu a outsourcingu, prípadová štúdia – Etika offshoringu, Prečo Zappos nevyužil outsourcing (Skorková, 2018). Prezentácia študentskej práce. Zodpovedanie otázok za prípadovými štúdiami, diskusia. Odovzdávanie finálnych projektov a prípravy ich obhajoby.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

slovenský

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 264

A	B	C	D	E	FX
24.62	20.83	29.92	21.21	3.41	0.0

**Vyučujúci:** doc. Ing. Zuzana Skorková, PhD., doc. Ing. Juraj Mišún, PhD.

**Dátum schválenia:** 08.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Helena Majdúchová,

CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Andrej Dupal', CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD., garant prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KM FPM/ MMB21015/21	<b>Názov predmetu:</b> Personálny manažment
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Prednáška / Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 / 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 / 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 6	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 1.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II.	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KM FPM/MMB21021/21-Riadenie ľudských zdrojov alebo KM FPM/MMB21006/21-Manažérske rozhodovanie	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 20 % priebežná práca na zadaniach, 20 % vypracovanie a prezentácia projektu, 60 % kombinovaná skúška	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 156 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 26 h, práca na záverečnom projekte 32 h, príprava na skúšku 46 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Študenti získajú poznanie o konceptoch, procesoch a metódach personálneho manažmentu. Po absolvovaní predmetu, študenti budú schopní používať, hodnotiť a rozvíjať systémy riadenia ľudí a stať sa partnerom vrcholového manažmentu pre vedenie a riadenie ľudí.</li><li>• Študenti budú znalostne pripravení uplatniť sa na útvaroch riadenia ľudských zdrojov v podnikoch, organizáciách, personálnych agentúrach, budú pripravení poskytovať konzultačné a poradenské služby.</li></ul> Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Pripraviť personálnu stratégiu a politiky riadenia ľudí v súlade so stratégiou a hodnotami podniku</li><li>• Skúmať súčasné trendy riadenia ľudí, vysvetliť ich význam a pripraviť ich uplatnenie v personálnej stratégii, procesoch a metódach v podniku.</li><li>• Identifikovať a definovať potrebu zmien v procesoch a metódach riadenia ľudí v súlade so stratégiou a hodnotami podniku, presadiť potrebné zmeny a byť nositeľom ich podstaty</li><li>• Používať procesy a metódy riadenia ľudských zdrojov na úrovni experta v podniku/ organizácií</li><li>• Vnímať a zastávať záujmy zamestnancov, zabezpečovať súlad očakávaní zamestnancov a podniku/organizácie, formovať priaznivú podnikovú kultúru</li><li>• Budovať podniku/organizácii meno atraktívneho zamestnávateľa</li></ul> Zručnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Navrhnuť, používať a hodnotiť procesy a metódy formovania pracovného potenciálu</li><li>• Navrhnuť, používať a hodnotiť procesy a metódy riadenia pracovného výkonu</li><li>• Hodnotiť výkonnosť systému riadenia ľudských zdrojov v podniku vo vzťahu k výsledkom podniku/organizácie</li></ul>	

- Definovať a komunikovať atraktívnu očakávanú hodnotu zamestnania pre súčasných zamestnancov a uchádzačov

### **Stručná osnova predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. SÚČASNÉ TRENDY VO SVETE PRÁCE A NOVÁ GENERÁCIA ZAMESTNANCOV
2. SÚČASNÉ ROLY PERSONÁLNYCH ŠPECIALISTOV A GENERALISTOV
3. FORMOVANIE PERSONÁLNEJ STRATÉGIE
4. PRACOVNÉ SYSTÉMY A KOMPETENČNÉ MODELY
5. BUDOVANIE ZNAČKY ZAMESTNÁVATEĽA
6. PERSONÁLNY MARKETING A RECRUITING
7. HODNOTENIE UCHÁDZAČOV A SELEKCIA
8. ROZVOJ PRACOVNÉHO POTENCIÁLU
9. RIADENIE PRACOVNÉHO VÝKONU
10. NÁKLADY PRÁCE A ODMEŇOVANIE
11. ANALÝZA DAT, HR PLÁNOVANIE A HR DATA REPORTING
12. PRÁVNÁ ÚPRAVA PRACOVNÉHO POMERU
13. ZDRAVIE NA PRACOVISKU A STAROSTLIVOSŤ O ZAMESTNANCOV

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Úvod do aktuálnych trendov vo svete práce 4.0.
2. Model zmiešaných rolí podľa D. Ulricha.
3. Formovanie personálnej stratégie a substratégií podľa hodnôt podniku/organizácie.
4. Aplikácia metód analýzy práce.
5. Definovanie jedinečnosti zamestnaneckej skúsenosti v súlade so stratégiou a hodnotami podniku.
7. Príprava, priebeh a hodnotenie procesu výberu zamestnancov.
8. Tvorba kariérnych dráh.
9. Formovanie kľúčových ukazovateľov výkonnosti.
10. Využívanie tarifných stupníc pre implementáciu personálnej stratégie.
11. Význam a nástroje merania spokojnosti a angažovanosti zamestnancov v podniku.
12. Pracovno-právna úprava v jednotlivých fázach životného cyklu zamestnanca.
13. Budovanie podnikovej kultúry zameranej na zdravie zamestnancov.

### **Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra:

1. SZARKOVÁ, Miroslava - HLÁSNA, Slávka - GAŽOVÁ ADAMKOVÁ, Hana - KLIMENTOVÁ, Lenka - MATKOVČÍKOVÁ, Natália. Personálny marketing a personálny manažment. 1. vydanie. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. 265 s. ISBN 978-80-225-3594-6.
2. ARMSTRONG, Michael – TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 9788024752587.
3. ULRICH, David. (2013): Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business Press, 2013. ISBN 0-87584-719-6..
4. BLŠŤÁKOVÁ, Jana - DUBCOVÁ, Gabriela - JONIAKOVÁ, Zuzana. Využitie podnikovej kultúry v personálnom riadení. 1. vydanie. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 245 s. ISBN 978-80-225-3829-9.
5. BLŠŤÁKOVÁ, Jana - GÁLIK, Rudolf - JONIAKOVÁ, Zuzana - TARIŠKOVÁ, Natália. Zmeny v riadení ľudských zdrojov, riadenie ľudských zdrojov v zmenách. 1. vydanie. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. 234 s. ISBN 978-80-225-4065-0.
6. RAYMOND N., HOLLENBECK J., GERHART B., WRIGHT P., Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage, Twelfth Edition : New York, McGraw-Hill Education, 2021. s. 770 ISBN 978-1-260-26257-5

7. MORLEY, M., J., BREWSTER, CH., PARRY, E., The Oxford Handbook of Contextual Approaches to Human Resource Management. 2021. Oxford University Press, 2021.s. 704 ISBN: 9780190861162
8. BREWSTER, CH., MAYERHOFER, W., Handbook of Research on Comparative Human Resource Management: Cheltenham, United Kingdom, Edward Elgar Publishing, 2013. s. 702, ISBN13 9781781002940
9. PARRY E., TYSON, S.: Managing People in a Contemporary Context: Routledge, London, 2013. s. 238, ISBN13 9780415533126
10. PAAUWE, J., FARNDAL, E.. Strategy, HRM, and Performance: A Contextual Approach: Oxford. Oxford University Press. 2018. s.256. ISBN13 9780198808596

Doplňková literatúra:

1. URBAN, Jan. Případové studie z managementu lidských zdrojů. Praha : Ústav práva a právní vědy, 2014. 152 s. ISBN 978-80-87974-03-2.
2. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 5. vydání. Praha : Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
3. ARNOLD, John a kol. Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace. Harlow : Pearson Education Limited. 2016, 765 s. ISBN 978-1-2920-6340.
4. Lazarova, M., Thomas, D.C., Farndale, E. Essentials of International Human Resource Management : Managing People Globally. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2021. s.352. ISBN13 9781788976770
5. BLŠTÁKOVÁ, Jana - GÁLIK, Rudolf - JONIAKOVÁ, Zuzana - TARIŠKOVÁ, Natália. Zmeny v riadení ľudských zdrojov, riadenie ľudských zdrojov v zmenách. 1. vydanie. Bratislava : EKONÓM, 2015. 234 s. ISBN 978-80-225-4065-0.
6. KACHAŇÁKOVÁ, Anna - NACHTMANNOVÁ, Oľga - JONIAKOVÁ, Zuzana. Riadenie ľudských zdrojov : personálna práca a úspešnosť podniku. Bratislava : Sprint v.fra, 2007. 207 s. ISBN 978-80-89085-87-5.
7. BLŠTÁKOVÁ, Jana - BEDNÁR, Richard - GAŽOVÁ ADAMKOVÁ, Hana - JONIAKOVÁ, Zuzana - LJUDVIGOVÁ, Ivana - NÉMETHOVÁ, Ildikó - SKORKOVÁ, Zuzana. Human Resources Management 4.0 : Architecture, Roles, Leadership, and Business Models. 1st Edition. Hamburg : Verlag Dr. Kovač, 2019. 247 s. ISBN 978-3-339-10628-5.
8. POÓR, József - ENGLE, Allen D. - BLŠTÁKOVÁ, Jana - JONIAKOVÁ, Zuzana. Internationalisation of human resource management : focus on Central and Eastern Europe. 1st ed. New York : Nova Science Publishers, 2018. 354 s. ISBN 978-1-53612-632-7.
9. LENHARD, J. Human Resource controlling. Norderstedt. GRIN Verlag. 2010.s.24. ISBN13 9783640534135
10. Zákonník práce 311/2001 Z.z.

**Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

**1. SÚČASNÉ TRENDY VO SVETE PRÁCE A NOVÁ GENERÁCIA ZAMESTNANCOV**

Výzvy riadenia ľudí v podmienkach štvrtej priemyselnej revolúcie. Globálny svet práce a postglobalizačné tendencie. Vplyv technologických inovácií, digitalizácie a hyperkonektivity na svet práce. Demografické zmeny na trhu práce. Nová podoba práce a charakteristika zamestnancov novej generácie. Riadenie diverzity, riadenie ľudí v multikultúrnom a medzinárodnom prostredí. Personalizovaný prístup k zamestnancom, nástroje empowermentu, koncepcia zamestnaneckej slobody.

**2. SÚČASNÉ ROLY PERSONÁLNYCH ŠPECIALISTOV A GENERALISTOV**

Súčasnú rolu personálnych špecialistov z hľadiska orientácie na podnikové procesy a ľudí v dlhodobom a krátkodobom horizonte. Kompetencie a činnosti strategického partnera v podnikaní, nositeľa potrebných zmien, špecialistu na procesy riadenia ľudí a zástancu zamestnancov.

**3. FORMOVANIE PERSONÁLNEJ STRATÉGIE**



Tvorba personálnej stratégie v nadväznosti na podnikovú stratégiu a podnikovú kultúru. Formulácie princípov a hodnôt pre riadenie ľudí. Formovanie čiastkových stratégií, koncepcií riadenia ľudí, personálnych postupov, politík a programov. Formalizácia metodologickej podpory personálnych činností, formovanie smerníc a metodických usmernení.

#### 4. PRACOVNÉ SYSTÉMY A KOMPETENČNÉ MODELY

Sociálne a ekonomické aspekty pracovných systémov. Workflow a procesná orientácia v pracovných systémoch. Návrh pracovného miesta. Inteligentné pracovné miesta. Princípy flexibility a istoty v pracovných vzťahoch. Tvorba katalógov pracovných pozícií. Identifikácia a definovanie znalostí, zručností a spôsobilostí v súlade s katalógom pracovných pozícií (obsahom pracovných miest). Tvorba kompetenčných modelov, definovanie obsahu kompetenčných modelov. Využitie kompetenčných modelov pre získavania a výber zamestnancov, vo vzdelávaní, riadení výkonu.

#### 5. BUDOVANIE ZNAČKY ZAMESTNÁVATEĽA

Metódy budovania jedinečnosti a atraktívnosti zamestnávateľa pre uchádzačov a lojalitu súčasných zamestnancov. Riadenie vzťahov s bývalými zamestnancami. Definovanie obsahu výnimočnosti a očakávanej skúsenosti zo zamestnania pre relevantné skupiny uchádzačov. Definovanie kľúčových zložiek skúsenosti zamestnanca počas zamestnaneckého cyklu v súlade so zamestnávateľskou značkou. Atraktívnosť zamestnávateľa ako nástroj retencie. Vlastníctvo značky a riadenie imidžu zamestnávateľa. Meranie dopadu značky zamestnávateľa na kvalitu ľudských zdrojov v podniku/organizácii.

#### 6. PERSONÁLNY MARKETING A RECRUITING

Tvorba náborových stratégií pre jednotlivé skupiny obsadzovaných pozícií. Nástroje personálneho marketingu vo fáze vyhľadávania uchádzačov, zapojenie 4.0. nástrojov (gamifikácia). Výber zdrojov uchádzačov. Využívanie digitálnych platforiem pre sieťovanie, komunikáciu a propagáciu. Recruiting, influencing a práca recruitera. Outsourcing náborových aktivít (headhunting, executive search). Meranie účelnosti a účinnosti náborovej stratégie (náklady na získavanie uchádzačov). GDPR úprava pre zaobchádzanie s údajmi uchádzačov

#### 7. HODNOTENIE UCHÁDZAČOV A SELEKCIA

Nastavenie stratégie výberu. Voľba úrovní, diagnostických nástrojov selekcie a zapojenia subjektov do výberového procesu. Typy výberových rozhovorov. Prípava a vedenie assessment centra. Výber a využívanie psychodiagnostiky a analýzy osobnosti. Nastavenie behaviorálnych indikátorov, návrh facilitácia rolových hier. Meranie účinnosti a účelnosti výberového procesu (náklady na výber zamestnanca). Pracovno právna úprava vzniku pracovného pomeru.

#### 8. ROZVOJ PRACOVNÉHO POTENCIÁLU

Tvorba adaptačných programov a prepojenie na plán rozvoja zamestnanca. Nástroje identifikácie potrieb vzdelávania. Definovanie a tvorba vzdelávacích aktivít a programov vzdelávania. Špecifiká vzdelávania v on-line priestore. Podnecovanie výkonového potenciálu prostredníctvom koučingu a mentoringu. Koncepcia riadenia talentov. Tvorba plánov nástupníctva, transferu know-how, budovanie kariérnych dráh. Meranie účinnosti a účelnosti programov vzdelávania (návratnosť nákladov na rozvoj zamestnanca).

#### 9. RIADENIE PRACOVNÉHO VÝKONU

Definovanie obsahu výkonu zamestnancov a tímov. Identifikácia kľúčových ukazovateľov výkonnosti. Prepojenie na biznis ciele a kaskádovanie cieľov. Koncepcie riadenia výkonu a nástroje merania výkonnosti. Tvorba formulárov pre riadenie výkonu. Princípy gausovej krivky, škálovania a porovnávaní. Rozhovory o výkone. Identifikácia bariér výkonnosti. Využívanie výsledkov merania výkonnosti pre dizajn a redizajn pracovných miest, pre úpravu kompetenčných modelov, za účelom identifikácie potrieb vzdelávania, riadenia kariéry a variability v odmeňovaní.

#### 10. NÁKLADY PRÁCE A ODMEŇOVANIE

Stratégia celkovej odmeny. Vonkašia konkrencieschopnosť - vymedzenie postavenia na trhu práce. Interná spravodlivosť v odmeňovaní. Tvorba a funkcia mzdových tarifných stupníc – nastavenie vnútornej spravodlivosti. Ekonomická funkcia mzdy, riadenie a úprava miezd. Odmeňovanie výkonnosti. Mzdové rozpočty a celkové náklady práce.

#### 11. ANALÝZA DAT, HR PLÁNOVANIE A HR DATA REPORTING

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 výkonné ukazovatele. Plánovanie komplexných mzdových nákladov.

#### 12. PRÁVNA ÚPRAVA PRACOVNÉHO POMERU

Zmeny pracovnej zmluvy. Disciplinárne konanie. Formy ukončenie pracovného pomeru. Legislatívny rámce pre skončenie pracovného pomeru. Proces ukončenia pracovného pomeru a podporné služby (outplacement). Výstupný rozhovor. Následníctvo, vzťahy s bývalými zamestnancami a budovanie sietí.

#### 13. ZDRAVIE NA PRACOVISKU A STAROSTLIVOSŤ O ZAMESTNANCOV

Starostlivosť o fyzické a duševné zdravie zamestnancov. Koncepty worklife balance a worklife integration. Zdravá dištančná práca a práca v on-line prostredí. Budovanie resiliencie – fyzickej a duševnej odolnosti voči stresu. Prevencia syndrómu vyhorenia.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Úvod do aktuálnych trendov vo svete práce 4.0. Charakteristika novej generácie zamestnancov. Generačná diverzita na pracovisku. Zamestnanci znevýhodnených skupín (prípadová štúdia). Pracovné režimy pre aktívne stárnutie.
2. Model zmiešaných rolí podľa D. Ulricha. Obsah rolí a hodnotenie kvality riadenia ľudských zdrojov. Metódy merania kvality obsahu rolí. Práca HR generalistu, organizačné štruktúry personálnych útvarov – príklady dobrej praxe.
3. Formovanie personálnej stratégie a substratégií podľa hodnôt podniku/organizácie. Tvorba štatútov, štandardov a smerníc pre personálnu prácu. Príklady podnikovej praxe.
4. Aplikácia metód analýzy práce. Návrh pracovných miest a tvorba opisov práce. Tvorba kompetenčným modelov podľa opisov prác. Inteligentné pracovné miesta. Príklady z praxe.
5. Definovanie jedinečnosti zamestnaneckej skúsenosti v súlade so stratégiou a hodnotami podniku. Formovanie EVP (employee value proposition). Definovanie cieľových skupín uchádzačov na trhu práce. Prípadová štúdia. Nástroje overovania dopadu značky zamestnávateľa na kvalitu ľudských zdrojov.
6. Tradičné (tvorba inzerátu) a novodobé nástroje náborových aktivít (sociálne siete). Tvorba náborovej stratégie, realizácia a hodnotenie náboru (recruitmentu). Prvky gamifikácie v náborových aktivitách. Prípadová štúdia.
7. Príprava, priebeh a hodnotenie procesu výberu zamestnancov. Simulácia výberového procesu. Tréning behaviorálnych rozhovorov.
8. Tvorba kariérnych dráh. Plány transferu know-how, plány následníctva. Individuálne rozvojové programy. Riadenie talentov. Proces vzdelávania, príprava, realizácie, vyhodnocovanie vzdelávacej aktivity. Prípadová štúdia.
9. Formovanie kľúčových ukazovateľov výkonnosti. Príprava dohody o pracovnom výkone. Metódy hodnotenia výkonu, pracovného a sociálneho správania. Využívanie výsledkov hodnotenia zamestnancov v nadväzujúcich procesoch riadenia pracovného potenciálu.
10. Využívanie tarifných stupníc pre implementáciu personálnej stratégie. Prepojenie hodnotenia práce a mzdovej tarifnej stupnice. Voľba mzdových foriem pre podporu výkonnosti zamestnancov. Úloha mzdových prieskumov pri rozhodnutiach o mzde. Mzdové náklady.
11. Význam a nástroje merania spokojnosti a angažovanosti zamestnancov v podniku. Gallupov prieskum merania angažovanosti. Nástroje merania výkonu systému riadenia ľudských zdrojov vo vzťahu k výsledkom podniku (HR Balanced Scorecard).

12. Pracovno-právna úprava v jednotlivých fázach životného cyklu zamestnanca. Pracovná zmluva, zmeny pracovnej zmluvy, skončenie pracovného pomeru. Príklady z podnikovej praxe.  
13. Budovanie podnikovej kultúry zameranej na zdravie zamestnancov. Nástroje riadenia ľudí pre podporu duševnej a fyzickej odolnosti. Zdravé prostredie, zdravé pracovné vzťahy, zdravý životný štýl – príklady dobrej praxe.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

slovenský

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 655

A	B	C	D	E	FX
23.21	21.68	25.34	16.18	12.52	1.07

**Vyučujúci:** doc. Ing. Jana Blštáková, PhD., Mgr. Natália Matkovčíková, PhD., doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., Mgr. Oľga Nachtmannová, PhD., Ing. Soňa Ďurišová, PhD.

**Dátum schválenia:** 08.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Andrej Dupal', CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD., garant prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KM FPM/ MMB21023/21	<b>Názov predmetu:</b> Rozvoj manažérskych zručností
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Prednáška / Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 / 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 / 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 5	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 2.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II.	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KM FPM/MMB21027/21-Manažment alebo KM FPM/MMB21015/21-Personálny manažment	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 40 % priebežné hodnotenie (individuálny prejav spojený s prezentáciou, tímové zadanie spojené s prezentáciou), 60 % písomná skúška	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 130 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 26 h, príprava individuálneho prejavu a tímového zadania spojeného s prezentáciou 13 h, príprava na skúšku 39 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Získanie komplexného prehľadu o manažérskych zručnostiach súčasnosti a budúcnosti s prihliadnutím na intrapersonálne zručnosti (sebapoznanie, sebauvedomie, manažovanie stresu, podpora kreativity či kritické myslenie) ako aj na interpersonálne a skupinové zručnosti (tímová práca, podporná a efektívna komunikácia, budovanie a riadenie vzťahov, manažment konfliktov, prezentačné zručnosti a rozhovory v manažmente, získavanie moci a vplyvu).</li> </ul> Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"> <li>• efektívne využívať podstatné informácie z oblasti manažérskych zručnosti a zručností budúcnosti, porozumenie jednotlivým oblastiam zručnosti (intrapersonálnym, interpersonálnym aj skupinovým)</li> <li>• kriticky zhodnotiť vplyv, dopad a efekty kľúčových manažérskych zručnosti v každodennej praxi na spokojnosť a produktivitu samotného jednotlivca, ako aj na výkon a stabilitu podriadených zamestnancov</li> <li>• charakterizovať pojmy a chápať podstatu a dôležitosť manažérskych zručnosti</li> <li>• osvojiť si možnosti ako vybrané zručnosti osobne rozvíjať a prehľbovať</li> <li>• navrhnúť riešenia a obhájiť závery alebo odporúčania na riešené témy týkajúce kľúčových oblastí rozvoja kľúčových manažérskych zručností</li> <li>• porozumieť celospoločenskému aj osobnému významu rozvoja kľúčových zručnosti a ich potrebe pre pracovnú prax aj osobný život</li> </ul> Zručnosť: <ul style="list-style-type: none"> <li>• interpretovať kľúčové zručnosti manažéra súčasnosti a budúcnosti</li> <li>• získať zručnosť sebareflexie v oblasti sebauvedomenia a sebapoznania</li> </ul>	

- zvládať stres a porozumieť stresovým situáciám, budovať si osobnú rezilienciu
- efektívne prezentovať, kultúrovane vystupovať a inšpirovať verbálnym prejavom
- manažovať efektívne konfliktné situácie
- uplatňovanie kritického myslenia v prípade riešenia úloh spojených s prípadovými štúdiami a seminárnymi úlohami
- rozvíjanie sociálnej a kultúrnej inteligencie prostredníctvom prehĺbenia poznania v oblasti práce v multikultúrnych tímoch a vplyve kultúry na vedenie ľudí

### **Stručná osnova predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Úvod do predmetu.
2. Sebapoznávanie a personal branding.
3. Rozvoj sebauvedomenia
4. Kritické myslenie.
5. Riadenie osobného stresu.
6. Tvorivé riešenie problémov.
7. Podporná komunikácia.
8. Získavanie moci a vplyvu.
9. Motivovanie ľudí.
10. Riadenie konfliktu.
11. Vytváranie efektívnych tímov.
12. Posilnenie a delegovanie.
13. Prezentačné zručnosti a rozhovory v manažmente.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Úvod do predmetu.
2. Testovanie osobnosti, typy osobnosti.
3. Rozvoj sebauvedomenia: štyri základné elementy sebauvedomenia.
4. Kritické myslenie.
5. Riadenie osobného stresu.
6. Tvorivé riešenie problémov.
7. Podporná komunikácia.
8. Získavanie moci a vplyvu.
9. Motivovanie ľudí.
10. Riadenie konfliktov.
11. Vytváranie efektívnych tímov.
12. Posilnenie a delegovanie
13. Prezentačné zručnosti a manažérske rozhovory.

### **Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra:

1. JAY, Ros – TEMPLAR, Richard. Velká kniha manažerských dovedností. Praha : Grada Publishing, 2006. 516 s. ISBN 8024712792.
2. MARKOŠ, Ján. Sila rozumu v bláznivej dobe. Bratislava : N press, 2019. 255 s. ISBN 9788099925015.
3. KAHNEMAN, Daniel. Myslenie rýchle a pomalé. Bratislava : Aktuell, 2019. 525 s. ISBN 9788081720567.
4. WHETTON, David A. - CAMERON, Kim S. Developing Management Skills, 8th. Prentice Hall : Pearson Education, 2016. ISBN 978-0-13-612100-8.
5. Harvard Business Review Manager's Handbook: The 17 Skills Leaders Need to Stand Out, ISBN 1633691241, Harvard Business Review Press, 2017.

Doplňková literatúra:

1. THOMPSON, Carolyn B. Interviewing Techniques for Managers. New York : McGraw-Hill, 2002. 236 s. ISBN 9780071391312.
2. SARMILA, Sarmila. An Expert Guide to Stress Management. Independently published. 2019. 128 s. ISBN 9781688949478.
3. WEST, Michael A. Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research (Psychology of Work and Organizations). Hoboken : Wiley-Blackwell, 2004. 232 s. ISBN 1405110570.
4. THOMPSON, Neil. Effective Communication: A Guide for the People Professions. London : Palgrave, 2011. 308 s. ISBN 0230243509.
5. ROUTLEGE, Christopher - CARMICHAEL, Jan. Personal Development and Management Skills. London : CIPD - Kogan Page, 2007. 216 s. EAN 9781843981480.

### **Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Úvod do predmetu. Charakteristika manažérskej práce. Manažérske kompetencie a kompetentnosti. Kompetenčný model manažéra v súčasnosti. Zmeny v kompetentnostiach a kompetenciách v post-globalizačnej dobe a ére digitalizácie. Uvedomenie súčasných zručností a pripravenosť pre zmeny. Hodnoty, princípy a základné predpoklady správania manažérov v úspešných podnikoch. Etické a spoločensky zodpovedné princípy podnikania.
2. Sebapoznávanie a personal branding. Diagnostické nástroje pre sebapoznávanie. Nástroje sebareflexie a sebahodnotenia. Budovanie osobnej značky, princípy a nástroje formovania osobnej značky. Vonkajšia a vnútorná diverzita. Typy diverzity na pracovisku, riadenie diverzity, koncepty diverzity.
3. Rozvoj sebauvedomenia: EI, hodnoty, kognitívny štýl, postoj k zmene. Seba porozumenie, sebariadenie a sebarozvoj. Plánovanie osobného rozvoja. Formovanie osobnostnej kultúry manažéra. Priebeh zmeny a obsah fáz zmeny. Riadenie zmeny. Kreativita. Tolerancia pochybnosti. Nástroje rozvoja kreativity na pracovisku. Podpora kreatívneho potenciálu. Budovanie kreatívnej podnikovej kultúry..
4. Kritické myslenie. Podstata a dôležitosť kritického myslenia, význam kritického myslenia v súčasnosti. Rozvoj kritického myslenia. Najčastejšie prekážky a bariéry kritického myslenia. Techniky na podporu kritického myslenia, praktické nástroje a akčné stratégie na rozvoj a využívanie kritického myslenia.
5. Riadenie osobného stresu. Riadenie stresu a podpora zdravého pracovného a osobného života. Hlavné zložky mechanizmu stresu. Model mechanizmu stresu. Spúšťače stresu, reakcie na stres, prispôsobivosť stresu. Stratégie reakcie na stres. Konceptie eliminácie stresu na pracovisku. Pravidlá riadenia stresu na pracovisku. Pracovné prostredie ako nástroj eliminácie stresu. Koncept work-life balance a work-life integration. Dlhodobé nástroje a dočasné techniky eliminácie stresu. Motivačné aspekty práce.
6. Tvorivé riešenie problémov. Riešenie problémov, kreativita a inovácie. Identifikácia a definícia problémov, generovanie alternatívnych riešení, hodnotenie a výber alternatívy, implementácia riešení. Typy tvorivosti. Kľúčové typy tvorivosti a prístupy aplikácie tvorivosti pre podporu inovatívnosti. Základné koncepty podnecovania kreatívneho riešenia problémov. Model analytického a kreatívneho riešenia
7. Podporná komunikácia. Budovanie pozitívnych medziľudských vzťahov. Dôležitosť presnosti v efektívnej komunikácii. Atribúty podpornej komunikácie. Princípy podpornej komunikácie. Využitie koučingu v komunikácii. Typy odpovedí a podporné počúvanie. Typy rozhovorov v manažmente. Problémy v komunikácii na pracovisku podporovanie porozumenia. Výzvy manažérskej komunikácie v dobe digitalizácie.
8. Získavanie moci a vplyvu. Poznávanie osobnej moci a význam právomoci. Zdroje osobnej moci. Zdroje formálnej právomoci. Využívanie vplyvu a moci v prospech spoločných pracovných cieľov. Identifikácia a neutralizácia deštruktívneho využívania moci a právomoci. Budovanie

mocenskej základne a zneužitie moci. Model osobného využívania moci a výkonu. Transformácia moci na vplyv. Stratégie získavania vplyvu a moci. Stratégie používania moci.

9. Motivovanie ľudí. Zdroje motivácie. Prieskumy motivácie. Motivácia a vplyv na výkonnosť. Meranie výkonu. Výkon a odmena. Diagnostika problémov pri výkone. Podporovanie zručností a spôsobilostí pre výkonnosť. Vzťah výkonnosti a spokojnosti. Motivačný program. Výkonovo orientované nástroje odmeňovania. Stratégie formovania pozitívne správania. Individualizované odmeňovanie. Model integrácie posilňovania motivácie a výkonu. Problémy motivácie, výkonnosti, nežiadúceho správania na pracovisku.

10. Riadenie konfliktu. Diagnostika, a odhalenie zdrojov konfliktov na pracovisku. Využívanie vhodných stratégií pre riadenie konfliktov. Riešenie interpersonálnych problémov prostredníctvom riadenia spolupráce. Model vplyvu konfliktov a výkonu organizácie. Model konfliktného správania. Typy prístupov manažmentu k riešeniu konfliktov. Model dôsledkov riadenia konfliktov. Fázy konštruktívneho riešenia konfliktov. Model riadenia konfliktu.

11. Vytváranie efektívnych tímov. Diagnostika a facilitácia efektívnych tímov. Budovanie vysoko výkonných tímov. Podpora tímového leadershipu. Efektívne členstvo v tíme. Formovanie tímov, tímová práca, význam tímovej organizácie práce. Efektivita tímu. Fázy vývoja a životného cyklu tímu. Tímové role. Budovanie vzťahov v tíme. Neproduktívne tímové role. Poskytovanie spätnej väzby v tíme.

12. Posilnenie a delegovanie. Podstata empowermentu. Self-empowerment, efektívne posilnenie vplyvu spolupracovníkov. Rozdiel medzi mocou a posilňovaním vplyvu. Vlastná orientácia na efektívnosti. Zmysel, dôvera, dôsledok v práci manažéra. Dimenzie empowermentu. Zveľaďovanie osobnej skúsenosti. Podporovanie spolupracovníkov. Poskytovanie zdrojov, prístupu k výsledkom. Budovanie dôvery. Model rozhodovania o posilňovaní vplyvu spolupracovníkov. Vzťah efektívnosti posilňovania vplyvu a angažovanosti.

13. Prezentačné zručnosti a rozhovory v manažmente. Príprava a realizácia zmysluplnej a pútavej prezentácie. Jasný a presvedčivý písomný prejav. Vedenie diskusie, odpovedanie na otázky, reakcie na výzvy. Zásady efektívnej prezentácie. Fázy tvorby prezentácie. Princíp forma podporuje obsah. Moderné technológie prezentovania, prezentácie bez technológie. Konštrukcia písomného prejavu. Štýly písomného prejavu. Typy rozhovorov v manažmente. Princípy efektívnych rozhovorov v manažmente.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Úvod do predmetu. Organizácia seminárov, podmienky získania priebežného hodnotenia. Semestrálne zadania, semestrálna tímová práca. Záverečných projekt

2. Testovanie osobnosti, typy osobnosti. Cvičenie: Testovanie osobnostných črt . Cvičenie: Testovanie typológie osobnosti. Cvičenie: Diagnostika vlastných manažérskych zručností.

3. Rozvoj sebauvedomenia: štyri základné elementy sebauvedomenia. Cvičenie: Aspekty osobnej hodnotovej štruktúry. Cvičenie: Poznávanie ciest učenia sa a seba rozvoja. Simulácia: Tréning poskytovania spätnej väzby

4. Kritické myslenie. Praktická aplikácia vybraných stratégií a techník kritického myslenia v rámci úloh (tlačených správ a videí). Diskusia na tému: Je kritické myslenie dôležité? Prečo ľudia veria poplašným správam? Ako overovať zdroje a podporovať kritické myslenie?

5. Riadenie osobného stresu. Prípadová štúdia: Riadenie dlhodobého a krátkodobého stresu. Sebareflexia: budovanie osobnej reziliencie, typy a triky. Prípadová štúdia: Budovanie pozitívnych vzťahov

6. Tvorivé riešenie problémov. Cvičenie: Diagnostika komunikačných problémov a posilňovania porozumenia

7. Podporná komunikácia. Prípadová štúdia: Posilňovanie vplyvu spolupracovníkov. Diskusia: Ako budovať zdravé a prospešné vzťahy v živote a na pracovisku?

8. Získavanie moci a vplyvu. Cvičenie: Efektívne využívanie moci. Tímová práca: Aktivity pre získanie moci a vplyvu

9. Motivovanie ľudí. Prípadová štúdia: diagnostika problémov vo výkone. Cvičenie: Ovpływňovanie nežiadúceho správania a pracovisku. Simulácia: Motivovanie spolupracovníkov.  
 10. Riadenie konfliktov. Prípadová štúdia: Príklady interpersonálnych konfliktov. Cvičenie: Identifikácia zdrojov konfliktov.  
 Cvičenie: Výber vhodnej stratégie riešenia konfliktu.  
 Cvičenie: Riešenie osobného sporu.  
 Simulácia: Aktivity pre zdokonalenie zručností riadiť konflikt na pracovisku  
 11. Vytváranie efektívnych tímov. Prípadová štúdia: Budovanie efektívneho tímu. Cvičenie: Formovanie tímu. Simulácia: Hodnotenie tímovej aktivity.  
 12. Posilnenie a delegovanie  
 Prípadová štúdia: Posilnenie vplyvu a angažovanosť. Cvičenie: riadenie angažovanosti výkonných riaditeľov. Simulácia: Aktivity empowermentu a posilnenia angažovanosti  
 13. Prezentačné zručnosti a manažérske rozhovory. Prezentácie tímového zadania. Precvičovanie manažérskeho rozhovorov.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**  
slovenský

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 237

A	B	C	D	E	FX
45.99	31.22	16.46	4.64	1.69	0.0

**Vyučujúci:** Ing. Katarína Procházková, PhD., doc. Ing. Jana Blšťáková, PhD.

**Dátum schválenia:** 08.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Andrej Dupal', CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD., garant prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.



## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KPH FPM/ MMC21001/21	<b>Názov predmetu:</b> Ceny a cenové rozhodovanie
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Prednáška / Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 / 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 / 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 6	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 1.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II.	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KPH FPM/MMC21003/21-Mikroekonómia alebo KMr OF/MOA21148/21-Marketing alebo KPH FPM/MMC21015/21-Podnikové hospodárstvo	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 20 % priebežný test, 10 % prezentácia semestrálnej seminárnej práce, 70 % písomná skúška	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 156 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 26 h, príprava na zápočtovú písomku 26 h, príprava na skúšku 52 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Objasnenie procesu rozhodovania o cenách, faktorov, ktoré tento proces ovplyvňujú ako aj problematiky cien, cenovej politiky, cenotvorby a cenových stratégií z pohľadu trhu, firmy aj spotrebiteľa – vzhľadom na analýzu dopytu, ponuky, cenovej elasticity a následne získanie zručností v tejto oblasti po aplikačnej stránke formou spracovania cenových návrhov so zohľadnením efektívnosti firmy.</li></ul> Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Využiť informácie o problematike cien, ich funkcií, cenových stratégií a cenového rozhodovania ekonomických subjektov v trhovej ekonomike ako podstatnej súčasťi marketingu a manažérskeho rozhodovania.</li><li>• Analyzovať tradičné metódy cenotvorby a ich obmedzenia v podnikoch rôznych odvetví, vzhľadom na význam nákladov, analýzu dopytu a pôsobenie konkurencie.</li><li>• Identifikovať a charakterizovať nové prístupy v procesoch rozhodovania o cenách a v cenotvorbe s využitím procesného prístupu (Activity Based Pricing), vnímania hodnoty spotrebiteľom a metódy Target Costing.</li><li>• Zhodnotiť a porovnať jednotlivé prístupy cenotvorby a typy cenových stratégií s dopadom na efektívnosť podnikania – optimalizáciu nákladov a generovanie zisku počas jednotlivých fáz životného cyklu produktov.</li><li>• Interpretovať špecifiká a metódy cenotvorby vzhľadom na geografický rozsah trhu (zahraničný trh, medzinárodný trh).</li><li>• Využiť informácie z oblasti cenovej legislatívy, pochopiť pravidlá jej porušenia (protimonopolná politika, cenová regulácia, cenová diskriminácia).</li></ul>	

- Aplikovať vybranú metódu cenotvorby a typ cenovej stratégie v konkrétnom podnikateľskom prostredí.

Zručnosť:

- Analyzovať proces rozhodovania o cenách a identifikovať faktory, ktoré ho ovplyvňujú.
- Navrhnuť alternatívne metódy cenotvorby pre akýkoľvek produkt (výrobok, službu alebo tovar).
- Uskutočniť výber optimálnej metódy cenotvorby vzhľadom na hodnotové procesy v podniku – efektívnosť (vytvoriť cenový model alebo cenový návrh)
- Určiť typ cenovej stratégie vhodný pre firmu vzhľadom na jej podnikové ciele.
- Navrhnuť riešenia a interpretovať výsledky cenových návrhov alebo odporúčaní, s dôrazom na význam cenového manažmentu v podniku.

### **Stručná osnova predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Úvod do cien a cenového rozhodovania.
2. Cenová politika a cenové rozhodovanie firmy.
3. Ceny a trhy dokonalej a nedokonalej konkurencie.
4. Ekonomické zásady teórie cien.
5. Cenotvorba založená na analýze dopytu a konkurenciu.
6. Cenotvorba založená na nákladoch.
7. Cenotvorba založená na vnímaní hodnoty spotrebiteľom.
8. Cenotvorba v obchodných podnikoch vzhľadom na logistiku a distribučné cesty.
9. Cenotvorba vybraných službách.
10. Využitie metódy ABP (Activity based pricing) v cenotvorbe firmy.
11. Geograficky orientovaná cenotvorba. Cenotvorba v neziskových organizáciách a v živnostenskom podnikaní.
12. Cenové stratégie firmy a životný cyklus produktu.
13. Cenová regulácia a iné cenové praktiky

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Oboznámenie študentov s podmienkami na udelenie priebežného hodnotenia.
2. Výpočet minimálnej a základnej predajnej ceny vzhľadom na podnikové ciele.
3. Vzťah kategórií ovplyvňujúcich výšku ceny: variabilné náklady, fixné náklady a celkové náklady, objem produkcie, výška plánovaného zisku.
4. Základné otázky cenovej teórie.
5. Analýza elasticít v rozhodovaní o cenách a v cenotvorbe.
6. Podnikanie a ceny.
7. Cenotvorba v podniku založená na nákladoch - s využitím ziskovej prirážky, cenovej prirážky a návratnosti kapitálu.
8. Cenotvorba v obchode: faktory ovplyvňujúce cenotvorbu vo veľkoobchode a v maloobchode.
9. Cenotvorba v živnostenskom podnikaní: faktory ovplyvňujúce výšku ceny.
10. Praktická aplikácia cenovej teórie v trhovej ekonomike.
11. Cenotvorba v priebehu životného cyklu produktu.
12. Cenotvorba vo vybraných neziskových organizáciách, vzhľadom na ich finančné hospodárenie.
13. Cenotvorba zohľadňujúca polohu odberateľa vzhľadom na prepravné náklady.

### **Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra:

1. FENDEKOVÁ, Eleonora - KUFELOVÁ, Iveta. Ceny a cenové rozhodovanie. 1. vydanie. Praha : Wolters Kluwer, 2020. 336 s. ISBN 978-80-7598-943-7.
2. KUFELOVÁ, Iveta. Ceny a cenové rozhodovanie. Zbierka príkladov. Bratislava : Wolters Kluwer, 2020. 120 s. ISBN 978-80-8168-696-2.

3. NESSIM, Hanna - ROBERT DODGE, H. Pricing. Zásady a postupy tvorby cien. Praha : Management Press, 1997. 203 s. ISBN 80-85943-34-4.
4. OLÁH, Michal a kol. Ceny v marketingu. Bratislava : Elita, 2009. 248 s. ISBN 978-80-970135-0-9.
5. NAGLE, Thomas T. – HOGAN, John E. – ZALE, Joseph. The Strategy and Tactics of Pricing. Boston : Prentice Hall, 2012. 352 s. ISBN 978-0136106814.
6. SHY, Oz. How to Price. A Guide to Pricing Technics and Yeld Management. New York : Cambridge Univesity Press, 2008. 448 s. ISBN 0521715644.
7. RAFI, Mohamed. The Art of Pricing, How to Find the Hidden Profits to Grow Your Business. Burlington: Charles River Business, 2017. 216 s. ISBN 978-0692875131
8. SMITH, Tim J. Pricing Done Right: The Pricing Framework Proven Successful by the World's Most Profitable Companies. Hoboken: Wiley, 2016, 208 s. ISBN 978-1119183198
9. CALDWELL, Leigh. The Psychology of Price: How to use price to increase demand, profit and customer satisfaction. Richmond: †Crimson Publishing, 2012, 248 s., ISBN 978-1780590073
10. Zákon o dani z príjmov č. 595/2003 Z. z. v znení najnovších predpisov.
11. Zákon o DPH č. 222/2004 Z. z. v znení najnovších predpisov.
12. Zákon o neziskových organizáciách č. 213/1997 Z. z. v znení najnovších predpisov.
13. Zákon o verejnom obstarávaní č. 343/2013 Z. z. v znení najnovších predpisov.

Doplnková literatúra:

1. BAKER, Walter - MARN, Michael - ZAWADA, Craig. The Price Advantage. Second Edition. Hoboken: Wiley, 384 s. ISBN 978047048177.
2. BAKER, Ronald J. Implementing Value Pricing: A Radical Business Model for Professional Firms. Hoboken : Wiley Professional Advisory Services Book, 2011. 400 s. ASIN: B004TG5YM0.
3. BAYE, Michael – PRINCE, Jeff. Managerial Economics & Business Strategy. 9 edition. New York : McGraw-Hill Education, 2016. 576 s. ISBN 9781259290619.
4. BODEA, Tudor - FERGUSON, Mark. Segmentation, Revenue Management, and Pricing Analytics. New York and London : Routledge, 2015. 266 s. ISBN 978-0415898331.
5. FENDEKOVÁ, Eleonora - FENDEK, Michal Mikroekonómia: Oligopoly a regulované monopoly. 1. vydanie. Bratislava : Wolters Kluwer, 2018. 230 s. ISBN 978-80-8168-765-5.
6. FENDEK, Michal - FENDEKOVÁ, Eleonora. Mikroekonomická analýza. Bratislava : Iura Edition, 2008. 575 s. ISBN 978-80-8078-180-4.
7. KUFELOVÁ, Iveta. Analýza cien a cenotvorba vo vybraných sieťových odvetviach. In Modely rovnováhy v podmienkach produktovej a cenovej diferenciácie na regulovaných trhoch sieťových odvetví. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. s. 154-169. ISBN 978-80-225-4035-3.
8. KUFELOVÁ, Iveta. Activity based budgeting av cenotvorbe firmy. In Ekonomika a manažment : vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave. - Bratislava : Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2014. ISSN 1336-3301, 2014, roč. 11, č. 1, s. 65-79.
9. KUFELOVÁ, Iveta. Cenové modely Gabor Granger a Van Westendorp v marketingu. In Ekonomika a manažment : vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave. - Bratislava : Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2018. ISSN 2454-1028, 2018, roč. 15, č. 2, s. 33-42
10. KUFELOVÁ, Iveta - GRISÁKOVÁ, Nora - ŠTETKA, Peter. Hodnotový rozmer ekoinovačnej stratégie podniku. 1. vydanie. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálných štúdií, 2020. 75 s. ISBN 978-80-7556-077-3.
11. GRISÁKOVÁ, Nora. Sieťový efekt a cenová konkurencia. In Dominantný subjekt na trhoch sieťových odvetví a jeho cenová politika : zborník vedeckých prác. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. s. 24-31. ISBN 978-80-225-3609-7.

12. MACDIVITT, Harry - WILKINSON, Mike. Value Based Pricing. 1st Edition. London : McGraw-Hill Education, 2012. 291 s. ISBN 978-0-07-176168-0.

13. MEEHAN, Julie. M. et al. Pricing and Profitability Management. Singapore : John Wiley & Sons, 2011. 420 s. ISBN 978-0470825273.

### **Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Úvod do cien a cenového rozhodovania.

Cena ako podstatná súčasť manažérskeho rozhodovania. Úloha cien a význam cenového rozhodovania pre firmu. Definovanie ceny. Zákon o cenách č.18/1996 Zb.z. Trh a trhový systém. Funkcie ceny - alokačná a informačná. Trhová interpretácia ceny. Cena ako súčasť marketingového mixu. Cena ako nákupná informácia. Cena ako marketingový stimul.

Interpretácia ceny spotrebiteľom. Efektívny cenový manažment - súčasť cenového rozhodovania firmy.

2. Cenová politika a cenové rozhodovanie firmy.

Vplyv trhového prostredia a jeho zmien na rozhodovanie o cenách. Hľadanie rovnováhy medzi spokojnosťou zákazníka a finančnými cieľmi firmy a ich vplyv na rozhodovanie o cenách.

Strategické možnosti firmy pri určovaní cien. Kritické faktory v cenovom rozhodovaní firmy - cieľové skupiny zákazníkov, dynamika konkurencie, podnikové ciele. Koncepcia pákového efektu. Výpočet predajnej ceny vzhľadom na podnikové ciele. Riziko v cenovom rozhodovaní.

3. Ceny a trhy dokonalej a nedokonalej konkurencie.

Dopyt, krivka dopytu, zákon dopytu a jeho predpoklady, substitučný a dôchodkový efekt.

Funkcia dopytu, lineárna a nelineárna. Faktory ovplyvňujúce dopyt po tovare (dôchodok, ceny príbuzných tovarov, reklama a preferencie spotrebiteľov, počet a štruktúra obyvateľov, očakávania spotrebiteľov) a iné faktory. Ponuka, krivka ponuky, zákon ponuky. Funkcia ponuky, lineárna a nelineárna. Faktory ovplyvňujúce ponuku tovaru. Trhová rovnováha. Trhová cena a trhové množstvo. Ceny fixované zákonom. Cenové stropy a cenové podlahy.

4. Ekonomické zásady teórie cien.

Ceny z pohľadu ekonomickej teórie. Analýza elasticity. Vplyv zmien cien na výšku dopytu.

Elasticita dopytu. Vlastná cenová elasticita dopytu. Dokonale elastický dopyt. Dokonale neelastický dopyt. Test tržieb. Vplyv zmeny ceny na vývoj tržieb v závislosti od vlastností cenovej elasticity. Krížová cenová elasticita dopytu. Substitučné a komplementárne tovary. Dôchodková elasticita dopytu. Normálne a podradné tovary. Ďalšie typy elasticít. Využitie elasticít v manažérskom rozhodovaní o cenách.

5. Cenotvorba založená na analýze dopytu a konkurenciu.

Spotrebiteľ a produkt. Hraničná užitočnosť a koncept preferencií spotrebiteľa. Zákazník a správanie sa kupujúceho. Možnosti posudzovania intenzity dopytu po produkte. Stanovenie primeranej ceny. Metódy odhadu dopytu- odhad manažérmi predaja/obchodnými manažérmi, odhady expertov, odhad na základe analýzy historických dát, na základe prieskumu kupujúcich, na základe hodnoty funkčného výkonu produktu, odhad cez skúšobný predaj, na základe laboratórnych experimentov a s využitím sociálnych sietí. Cenotvorba založená na konkurencii. Stanovenie ceny produktu. Použitie prístupu Target costing pri stanovení ceny.

6. Cenotvorba založená na nákladoch.

Podstata nákladov, analýza zisku a bodu zvratu. Význam nákladov so zameraním na kritérium delenia podľa vzťahu k objemu produkcie na variabilné a fixné (režijné náklady), analýza celkových nákladov vzhľadom na kalkulačné členenie, analýza zisku vzhľadom na podnikové ciele a ziskovú prirážku (maximálnu, minimálnu, optimálnu). Metódy cenotvorby založenej na úplných (celkových) nákladoch, s využitím ziskovej a cenovej prirážky a s využitím návratnosti investovaného kapitálu (ROI), neúplných nákladoch s využitím príspevkového zisku. Výhody a nevýhody cenotvorby založenej na nákladoch.

7. Cenotvorba založená na vnímaní hodnoty spotrebiteľom.

Interpretácia hodnoty vnímanej spotrebiteľom, objasnenie ekonomickej podstaty hodnoty vnímanej spotrebiteľom, hodnotová segmentáciu trhu a analýza zákazníka z hľadiska vnímania hodnoty. Význam nákladov a konkurencie v cenotvorbe založenej na vnímaní hodnoty produktu spotrebiteľom. Postup krokov firmy, ktoré sú potrebné objasniť pri prechode na tento typ cenotvorby. Úloha cenovej hladiny v podnikovej stratégii firmy a jej význam v cenotvorbe založenej na vnímaní hodnoty. Inovácia procesu vnímania hodnoty zákazníkom.

8. Cenotvorba v obchodných podnikoch vzhľadom na logistiku a distribučné cesty.

Základné faktory ovplyvňujúce cenotvorbu v obchodných podnikoch, (nadobúdacia/nákupná cena tovaru tzv. náklady na tovar, možnosť výberu dodávateľa, obchodné náklady, zmluvné dodávateľsko-odberateľské podmienky, výška zisku, zľavy, rabaty). Analýza faktorov a výpočet ceny s využitím ziskovej a cenovej prirážky. Štruktúra predajnej ceny v obchodných podnikoch na základe obchodného a cenového rozpätia, systém tvorby netto ceny s využitím ziskovej prirážky, systém tvorby brutto ceny s využitím cenovej prirážky. Náklady na logistiku a ich premietnutie do ceny tovaru.

9. Cenotvorba vybraných službách.

Základné prístupy cenotvorby v službách. Základné charakteristiky a vymedzenie rôznych typov služieb pre používaný typ cenotvorby. Cenotvorba v službách orientovaná na náklady s využitím ziskovej prirážky, s využitím intenzity dopytu, kapacitne orientovaná cenotvorba, cenotvorba podľa výšky úžitku, stavebnicová - balíková cenotvorba, cenotvorba na základe vzťahu so zákazníkom. Cenotvorba v dopravných službách a cenotvorba v cestovnom ruchu so zameraním na faktory, ktoré ju ovplyvňujú a možnosti dopadu rizikových faktorov a náhodných udalostí na cenotvorbu v týchto oblastiach.

10. Využitie metódy ABP (Activity based pricing) v cenotvorbe firmy.

Podstata metódy ABP (Activity based pricing). Princípy a postupy cenotvorby metódou ABP.

Využitie analýzy dopytu, informácií z marketingu o požiadavkách trhu a zákazníkov a metódy ABC (Activity based costing), ktorá sa využíva na stanovenie výšky režijných nákladov na vykonávané činnosti v podniku. Význam pojmu - nákladový objekt, ktorým môže byť produkt (výrobok alebo služba), ale aj zákazník a vzťahu nákladov k jednotlivým nákladovým objektom. Vplyv jednotlivých faktorov ovplyvňujúcich metódu ABP (Activity based pricing), jej princípov a cieľov, tvorba základného modelu cenotvorby metódou ABP.

11. Geograficky orientovaná cenotvorba. Cenotvorba v neziskových organizáciách a v živnostenskom podnikaní.

Cenotvorba vzhľadom na polohu zmluvných strán - dodávateľa a odberateľa a na špecifiká, ktoré ju vzhľadom na geografický rozsah trhu ovplyvňujú. Rozdiely v geografickom dopyte a v nákladoch, požiadavky rôznych segmentov trhu, veľkosť objednávok, početnosť dodávok, záruky, poskytované zmluvné služby s ohľadom na medzinárodné obchodné podmienky INCOTERMS. Význam prepravných nákladov v geograficky orientovanej cenotvorbe. Prístupy a praktiky v cenotvorbe na zahraničných trhoch.

12. Cenové stratégie firmy a životný cyklus produktu.

Podstata cenových stratégií. Cenové stratégie – základ pre efektívne cenové rozhodovanie.

Tvorba a rozvoj cenových stratégií. Typy cenových stratégií. Skimming pricing (stratégia cien zužitkovania trhu). Penetration pricing (stratégia prienikových cien). Prestige pricing (stratégia prestížnych cien). Expansionistic pricing (stratégia expanzívnych cien). Extinction pricing (stratégia cien zániku). Fázy životného cyklu produktu a cenové stratégie. Cenotvorba v priebehu životného cyklu produktu. Stanovenie ceny nového produktu. Využitie leverage v cenových stratégiách. Proaktívna cenotvorba.

13. Cenová regulácia a iné cenové praktiky

Cenová regulácia. Princípy a postupy používané v cenovej regulácii. Modely cenovej regulácie. Možnosti štátu pri regulovaní cenovej politiky monopolu. Regulácia miery návratnosti investícií. Firmy regulované podľa princípu regulácie miery návratnosti použitého kapitálu. Cenová

regulácia v podmienkach Slovenska. Zákon o regulácii v sieťových odvetviach. Cenová diskriminácia a iné cenové praktiky. Transferové oceňovanie. Cenový bundling. Hospodárska súťaž a protimonopolná politika a jej vplyv na ceny. Tematické vymedzenie cvičení:

1. Oboznámenie študentov s podmienkami na udelenie priebežného hodnotenia.

Rozdelenie seminárnych prác podľa okruhov, ktoré sa odlišujú stupňom náročnosti na vypracovanie. (1. tematický okruh: Základné otázky cenovej teórie, 2. tematický okruh:

Podnikanie a ceny, 3. tematický okruh: Praktická aplikácia cenovej teórie v trhovej ekonomike.)

Objasniť základný teoretický aparát využívajúci medzipredmetové vzťahy (mikroekonómia, marketing, nákladový kontroling, a pod.) so zameraním na externé a interné faktory ovplyvňujúce cenotvorbu: vzťah ceny, nákladov a zisku.

2. Výpočet minimálnej a základnej predajnej ceny vzhľadom na podnikové ciele.

Riziko v cenovom rozhodovaní, analýza faktorov ovplyvňujúcich cenové riziko - metódy zamerané na dopad vplyvu cenových zmien na hospodárenie firmy (celkový hrubý zisk). Výpočet ukazovateľov cenového rizika (minimálny objem tržieb, maximálny pokles tržieb), pákový efekt (DOL) ako ukazovateľ, ktorý objasňuje možnosť - nevyhnutnosť investície do automatizácie, analýza citlivosti.

Príklady sú zamerané na matematické výpočty s dôrazom na ekonomickú interpretáciu a návrhy na elimináciu cenového rizika firmy.

3. Vzťah kategórií ovplyvňujúcich výšku ceny: variabilné náklady, fixné náklady a celkové náklady, objem produkcie, výška plánovaného zisku.

Analýzu bodu zvratu (kritického bodu), jeho rôzne variácie výpočtu podľa typu podniku, využitie výrobných kapacít pri analýze bodu zvratu, limity variabilných a fixných nákladov. Príklady a prípadové štúdie sú zamerané na výpočty daných ukazovateľov so zameraním na možnosti znižovanie (optimalizácie) variabilných a fixných nákladov s dopadom na výšku ceny.

4. Základné otázky cenovej teórie.

Cenová legislatíva v podmienkach SR. Teória úžitku – jej význam pre formovanie cien. Cenová elasticita ponuky a dopytu, jej význam pri rozhodovaní o cenách. Trhovo-spotrebiteľská interpretácia ceny. Vývoj a súčasný stav cenovej hladiny na Slovensku. Hospodárska súťaž a jej vplyv na ceny. Úrad pre reguláciu sieťových odvetví, úlohy a funkcie. Daňová a odvodová politika štátu – cena práce – aktuálne zmeny. Ceny ako nástroj makroekonomickej politiky štátu (dopad na príjmy a výdavky ŠR). Protimonopolná politika štátu a jej vplyv na ceny. Prezentácie seminárnych prác z 1. okruhu.

5. Analýza elasticít v rozhodovaní o cenách a v cenotvorbe.

Podstata vzťahu - na výpočet elasticity (vlastná a krížová elasticita, objasnenie výpočtov koeficientov elasticity pri dopyte a ponuke, pre rôzne druhy tovarov – substitučné, komplementárne, interpretácia koeficientov elasticity. Vzťah ceny a hraničných príjmov. Príklady a prípadové štúdie sú zamerané na výpočty a ekonomickú interpretáciu vzťahu zmeny množstva a ceny, ako aj dôvodov, ktoré vedú firmu k takýmto zmenám.

6. Podnikanie a ceny.

Cenové stratégie, podstata a ich aplikácia v podnikateľskej praxi. Vplyv DPH na ceny a podnikanie v rôznych sektoroch ekonomiky (výroba, obchod, služby). Cenová regulácia v sieťových odvetviach. Vnímanie ceny zákazníkom a faktory ovplyvňujúce nákupné správanie a rozhodovanie sa zákazníka pri kúpe. Sieťové odvetvia a dôsledky regulácie cien ich produktov na hospodársku sféru – plyn, elektrina, teplo, voda. Cenová regulácia, zásahy štátu do cien vo vybraných sektoroch (železničná doprava – osobná, nákladná, farmaceutický priemysel). Zhodnotenie kvality konkurenčného prostredia na Slovensku v porovnaní so zahraničím. Prezentácie seminárnych prác z 2. okruhu.

7. Cenotvorba v podniku založená na nákladoch - s využitím ziskovej prirážky, cenovej prirážky a návratnosti kapitálu.

Vplyv ďalších faktorov ovplyvňujúcich cenotvorbu vo výrobnom podniku: rentabilita nákladov, rentabilita výnosov, ako aj rentabilita investovaného kapitálu, sadzba DPH, výška hrubého a čistého zisku, sadzba dane z príjmu právnických osôb, sadzba odvodu do rezervného fondu. Metóda ABC (Activity Based costing) – postup rozpočítania režijných nákladov na činnosti. Príklady a prípadové štúdie sú zamerané na výpočet výšky predajnej ceny so zohľadnením uvedených faktorov pri rovnorodej a rôznorodej produkcii.

8. Cenotvorba v obchode: faktory ovplyvňujúce cenotvorbu vo veľkoobchode a v maloobchode. Podstata metódy výpočtov ceny prostredníctvom systému netto ceny, ktorá vychádza z nákupnej ceny (tovarových nákladov) a systému brutto ceny, ktorá vychádza z predajnej ceny, objasnenie vzťahu ziskovej a cenovej prirážky (obchodné rozpätie), ako aj sadzby obchodných nákladov v cenotvorbe obchodných podnikov.

Cenotvorba vo vybraných službách - doprava a cestovný ruch so zameraním na výpočet ceny na základe nákladov a s využitím intenzity dopytu.

Príklady a prípadové štúdie sú zamerané na výpočty cien tovarov v obchodných podnikoch, v službách (napr. sadzby za kilometer), ceny so zohľadnením sezónnosti a možnosti poskytovania zliav.

9. Cenotvorba v živnostenskom podnikaní: faktory ovplyvňujúce výšku ceny.

Význam faktorov ovplyvňujúcich výšku ceny (okrem zisku) – náklady na materiál, náklady na obstaranie tovaru, prepravné náklady, náklady na prevádzku, odvody do sociálnej a zdravotnej poisťovne, sadzba dane z príjmu fyzických osôb.

Príklady sú zamerané na výpočet hodinovej sadzby, ktorú ovplyvňujú prevádzkové náklady a efektívny fond pracovného času podnikateľa v rôznych typoch živnostenského podnikania, následne na analýzu efektívnosti podnikania (stanovenie bodu zvratu – výpočet minimálnej ceny vzhľadom na pokrytie celkových nákladov, vrátane odvodov) súvisiacich s prevádzkovaním živnosti.

10. Praktická aplikácia cenovej teórie v trhovej ekonomike.

Projekt tvorby cenovej stratégie konkrétneho podniku. Aplikácia cenotvorby založenej na nákladoch, dopyte aj konkurencii. Cenotvorba porovnateľných produktov a tvorba ceny nového produktu. Logistika a jej vplyv na cenotvorbu. Cenotvorba v službách (reštauračné služby, cestovný ruch, doprava...). Cenotvorba v obchodných podnikoch (s ohľadom na veľkoobchod a maloobchod). Vplyv makroekonomických ukazovateľov na ceny v konkrétnom podniku (dane, inflácia – premietnutie do nájomných zmlúv). Cenotvorba pri obchodovaní na zahraničných trhoch (clá, colná politika štátu). Cenotvorba v živnostenskom podnikaní – vybrané aspekty konkrétneho podnikania.

Prezentácie seminárnych prác z 3. okruhu.

11. Cenotvorba v priebehu životného cyklu produktu.

Analýza faktorov ovplyvňujúcich výšku ceny v jednotlivých fázach životného cyklu produktu.

Vplyv inovácií na ceny v priebehu životného cyklu. Metódy cenotvorby a možnosti ich využitia s ohľadom na jednotlivé fázy životného cyklu. Analýza dopytu a jej vplyv na cenotvorbu v jednotlivých fázach životného cyklu.

Príklady a prípadové štúdie sú zamerané na výpočet ceny s ohľadom na fázu životného cyklu produktu v rôznych typoch podnikoch a odvetviach. Priebežný test.

12. Cenotvorba vo vybraných neziskových organizáciách, vzhľadom na ich finančné hospodárenie.

Podstata financovania vybranej neziskovej organizácie. Význam zdrojov financovania, ako aj možnosti ich využitia. Tvorba príjmovej a výdavkovej časti rozpočtu vybranej neziskovej organizácie.

Príklady a prípadové štúdie sú zamerané na tvorbu ceny vybraného produktu – z časti financovaného z externých zdrojov (napr. rozpočtu, príspevku obce), z časti z interných zdrojov.

13. Cenotvorba zohľadňujúca polohu odberateľa vzhľadom na prepravné náklady.

Analýza faktorov ovplyvňujúcich cenotvorbu na geograficky vzdialenom trhu. Špecifiká cenotvorby na zahraničných trhoch. Metódy a cenové praktiky na zahraničnom trhu. Príklady a prípadové štúdie sú zamerané na cenové praktiky vzhľadom na možnosti započítania prepravných nákladov do ceny, napr. s využitím priemerných prepravných nákladov. Záverečné hodnotenie.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

slovenský

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 159

A	B	C	D	E	FX
30.19	20.13	23.9	11.32	14.47	0.0

**Vyučujúci:** Ing. Iveta Kufelová, PhD., doc. Ing. Nora Grisáková, PhD.

**Dátum schválenia:** 08.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Andrej Dupal', CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD., garant prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.



## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KPH FPM/ MMC21006/21	<b>Názov predmetu:</b> Odbytová stratégia
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Prednáška / Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 / 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 / 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 6	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 1.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II.	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KPH FPM/MMC21007/21-Podnik a podnikanie alebo KMr OF/MOA21148/21-Marketing alebo KPH FPM/MMC21015/21-Podnikové hospodárstvo	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 30 % hodnotenie semestrálnych заданий, 70 % záverečná písomná skúška	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 156 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, spracovanie seminárnych prác 34 h, príprava na skúšku 70 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Získanie vedomosti o odbytovej stratégií v nadväznosti na stratégiu podniku, variantoch, príčinných súvislostiach, dôsledkoch a postupe jej tvorby a implementácie v podniku; o komplexných analytických metódach využívaných v procese tvorby odbytovej stratégie podniku, ako aj o špecifických metódach odbytového inžinierstva, najmä, kvantitatívnych responzívnych modeloch ale aj semikvantitatívnych a kvalitatívnych.</li> <li>• Osvojenie vedomosti o možnostiach hodnotenia už implementovaných odbytových stratégií tak, pre potreby vytvorenia komplexného podnikového systému, umožňujúceho spätnú väzbu a kontinuálny progres v danej oblasti.</li> </ul> Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schopnosť syntetizovať poznatky z jednotlivých vymedzených oblastí študijného programu a následne ich aplikovať pri riešení konkrétneho vybraného problému podnikovej praxe v oblasti odbytu a odbytových stratégií, najmä prostredníctvom riešenia čiastkových ale aj komplexných prípadových štúdií či seminárnych prác.</li> <li>• Schopnosť identifikovať, analyzovať a kriticky posudzovať problémy podnikovej praxe v oblasti odbytu a odbytových stratégií v súlade so zadanou úlohou.</li> <li>• Schopnosť v súlade so zadanou úlohou z oblasti odbytu a odbytových stratégií: stanoviť ciele praktického riešenia, systematizovať potrebné dáta a informácie pre riešenie, použiť vhodné metódy pre riešenie, formulovať svoje návrhy a závery pre riešenie.</li> <li>• Vytvorenie prezentácie pre riešenie zadanej úlohy v oblasti odbytu a odbytových stratégií s podporou zobrazovacej informačnej technológie a schopnosť kvalifikovane a samostatne odpovedať na otázky.</li> </ul> Zručnosť :	

- Definovať trhovú pozíciu podniku a na jej základe vybrať pre podnik vhodný typ odbytovej stratégie.
- Manažovať vypracovanie vybraného typu odbytovej stratégie (od analýzy východísk až po formulovanie úloh v jednotlivých nástrojoch marketingových aktivít).
- Využívať progresívne softvérové riešenia pre podporu kvalifikovaných strategických manažérskych rozhodnutí.
- Aplikovať komplexné analytické metódy a špecifické metódy odbytového inžinierstva, najmä, kvantitatívne responzívne modely ale aj semikvantitatívne a kvalitatívne metódy.
- Aplikovať predikčné modely a prehlbujúce analytické nástroje, umožňujúce nie len analyzovať minulý vývoj a súčasný stav, ale aj analyzovať súčasné trendy a predikovať budúci vývoj predaja.
- Vyhodnotiť efektívnosť implementovaných marketingových stratégií.

### **Stručná osnova predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Definovanie podstaty a základných súvislostí odbytovej stratégie. Základná klasifikácia odbytových stratégií. Postup tvorby odbytovej stratégie.
2. Odbytové inžinierstvo a trhové analýzy ako východisko úspešnej odbytovej stratégie podniku.
3. Kúpne správanie zákazníkov na spotrebiteľskom trhu ako faktor ovplyvňujúci odbytovú stratégiu.
4. Kúpne správanie zákazníkov na trhoch organizácií ako faktor ovplyvňujúci odbytovú stratégiu.
5. Odbytové stratégie zamerané na zákazníka.
6. Konkurenčné analýzy a typy konkurenčných odbytových stratégií.
7. Typy konkurenčných odbytových stratégií.
8. Odbytové stratégie zamerané na produkt.
9. Odbytové stratégie zamerané na marketingovú komunikáciu I.
10. Odbytové stratégie zamerané na marketingovú komunikáciu II
11. Odbytové stratégie zamerané na distribúciu I.
12. Odbytové stratégie zamerané na distribúciu II.
13. Možnosti hodnotenia marketingových stratégií.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Metodika základného prístupu k marketingovým analýzám - SWOT.
2. Základné ukazovatele kvantitatívnej analýzy trhu a možnosti ich využitia.
3. Modely spotrebiteľovho výberu výrobku určitej značky a ich aplikácia.
4. Stratégie prístupu podniku k zákazníkovi – praktické aplikácie.
5. Analýzu odvetvia, ukazovatele hodnotenie atraktivity trhu/ odvetvia a obchodnej sily.
6. Prezentácie seminárnych prác z marketingovej analýzy.
7. Stratégie trhového podielu.
8. Analýza prípadovej štúdie uvedenia nového produktu na trh.
9. Situačná analýza pre potreby stratégie marketingovej komunikácie.
10. Návrh komunikačného mixu a tvorba rozpočtu – praktické aplikácie.
11. Výber distribučnej cesty, voľba distribučnej stratégie, modifikácia distribučných ciest – praktické aplikácie.
12. Prezentácie seminárnych prác z marketingovej komunikácie.
13. Hodnotenie zadaní, sumarizovanie a udeľovanie priebežného hodnotenia.

### **Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra:

1. MAJTÁN, Štefan a kol.: Odbytová stratégia. Bratislava : Vydavateľstvo Sprint2, 2013. 280 s. ISBN 978-80-89393-92-3.
2. GRANČIČOVÁ, Katarína - HRUŠOVSKÁ, Dana - ŠTETKA, Peter. Odbytová stratégia. Praktikum. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2018. 214 s. ISBN 978-80-225-4560-0.

3. PORTER, Michael. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : The Free Press, 1980. 396 s. ISBN 9780029253601.
4. LILIEN, Gary L. - RANGASWAMY, Arwind, - DE BRUYN, Arnaud. Principles of Marketing Engineering and Analytics, 3rd Edition. DecisionPro, Inc., 2018. 328 s. ISBN 978-0985764821.
5. LILIEN, Gary L. - KOTLER, Philip - MOORTHY, Sridhar. K. Marketing Models. Prentice Hall, 1991. 803 s. ISBN 978-0135446447.

Doplnková literatúra:

1. KOTLER, Philip - KELLER, Kevin L. 2017. Marketing management. 2017. ISBN 978-0-13-385646-0.
2. KOTLER, Philip - KELLER, Kevin L. 2016. Marketing management. India : Pearson India Education Services Pvt. Ltd., 2016. ISBN 978-93-528-6880-3.
3. BÁRTOVÁ, Hilda – BÁRTA, Vladimír – KOUDELKA, Jan. 2007. Chování spotřebitele a výzkum trhu. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomia, 2007. 243 s. ISBN 978-80-245-0778-1.
4. Enginius: Marketing Engineering Online. Dostupné na internete: <https://www.enginius.biz/>
5. ŠLOSÁR, Róbert - MAJTÁN, Štefan - ŠTETKA, Peter - GRISÁKOVÁ, Nora. Vizualne podnety a rezponzívne správanie spotrebiteľov. 1. vydanie. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2019. 213 s. ISBN 978-80-7598-573-6.
6. ŠTETKA, Peter - GRISÁKOVÁ, Nora - KINTLER, Jakub - HRUŠOVSKÁ, Dana. Faktory difúzie produktovej inovácie. 1. vydanie. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2019. 197 s. ISBN 978-80-7598-629-0.
7. ŠTETKA, Peter - MAJTÁN, Štefan. Referenčný rámec spotrebiteľa naprieč kultúrami. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 149 s. ISBN 978-80-225-4010-0.
8. EVERETT, Rogers M. Diffusion of Innovations, 5th Edition. Free Press, 518 p. ISBN 978-0743222099.
9. USUNIER, Jean-Claude – LEE, Julie Anne. Marketing Across Cultures, 6th Edition. Pearson, 2012. 478 s. ISBN 978-0273757733.
10. HOJDIK, Vladimír - HRUŠOVSKÁ, Dana - GRANČIČOVÁ, Katarína. Reputácia nielen v kontexte eko-inovácií: možnosti merania a hodnotenia reputácie a online reputácie. 1. vydanie. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálných študií, 2020. 159 s. ISBN 978-80-7556-078-0.

### Sylabus predmetu:

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Definovanie podstaty a základných súvislostí odbytovej stratégie. Základná klasifikácia odbytových stratégií. Postup tvorby odbytovej stratégie. Interdisciplinárne väzby odbytovej stratégie. Vývoj obsahového chápania 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. Odbytové inžinierstvo a trhové analýzy ako východisko úspešnej odbytovej stratégie podniku. Manažérske rozhodovanie v kontexte odbytových stratégií, softvérová podpora pri tvorbe a rozhodovaní o odbytových stratégiách, analytické nástroje a možnosti ich využitia, kvantitatívne a kvalitatívne metódy, typy modelov, rezponzívne modely, ich prínosy a možnosti využitia, predikčné modely, základné princípy a príklady využitia prehlbujúcich metód odbytového inžinierstva a trhových analýz.
3. Kúpne správanie zákazníkov na spotrebiteľskom trhu 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. Súčasné trendy v oblasti kúpneho správania zákazníkov na spotrebiteľskom trhu. Rozdiely v kúpnom správaní spotrebiteľov na globálnych a lokálnych trhoch.

4. Kúpne správanie zákazníkov na trhoch organizácií ako faktor ovplyvňujúci odbytovú stratégiu. Všeobecné špecifiká trhov organizácií. Členenie trhov organizácií. Špecifiká správania zákazníkov na čiastkových trhoch organizácií – priemyselnom trhu, obchodnom trhu, štátnom trhu. Preferencie zákazníkov, atribúty produktu/značky, binárne a multinomiálne modely voľby, analýza elasticity preferencií zákazníkov. Súčasné trendy v oblasti kúpneho správania zákazníkov na trhu organizácií. Neuromarketing a jeho využitie v oblasti stratégií orientovaných na zákazníka – prednáška zabezpečovaná odborníkom z praxe.

5. Odbytové stratégie zamerané na zákazníka.

Stratégie prístupu podniku k zákazníkovi z hľadiska umiestňovania. Strategie vzťahov so zákazníkmi. Potreby zákazníkov, nákupný proces, prístupy k meraniu hodnoty pre zákazníka (objektívne, percepčné a behaviorálne), vzťah náklady – cena – hodnota, metódy ohodnocovania zákazníkov, najmä CLV analýza (Customer Lifetime Value), RFM (Recency, Frequency, Monetary Value) model.

6. Konkurenčné analýzy a typy konkurenčných odbytových stratégií.

Konkurenčná analýza ako východisko tvorby konkurenčnej stratégie. Základné konkurenčné stratégie - stratégia nákladového vodcovstva, stratégia diferenciacie, stratégia koncentrácie. Konkurenčné spravodajstvo.

7. Typy konkurenčných odbytových stratégií.

Niektoré ďalšie vybrané 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. Možnosti využitia softvérových riešení v tvorbe konkurenčných stratégií, percepčná mapa trhu, preferenčná mapa trhu, JointSpace mapa trhu, zmena trhového podielu vyvolaná zmenou vnímanej úrovne atribútov produktu / značky.

8. Odbytové stratégie zamerané na produkt.

Produktový dizajn. Strategie zamerané na vývoj a uvedenie nového produktu na trhu. Strategie v ostatných fázach životného cyklu produktu. Modely predikcie spotrebiteľskej reakcie na nový produkt (Conjoint analýza). Uvádzanie nového produktu na trh. Predikčné modely predaja nových produktov: Model ASSESSOR, Bassov model. Využitie analógie pri predikcii budúceho predaja.

9. Odbytové stratégie zamerané na marketingovú komunikáciu I.

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. Zložky marketingovej komunikácie s rastúcim významom v komunikačnom mixe.

10. Odbytové stratégie zamerané na marketingovú komunikáciu II

Proces tvorby stratégie marketingovej komunikácie. Súčasné trendy a špecifické formy marketingovej komunikácie. Online marketingová komunikácie, možnosti merania a hodnotenia jej účinnosti z pohľadu praxe – prednáška zabezpečovaná odborníkom z praxe.

11. Odbytové stratégie zamerané na distribúciu I.

Charakteristika distribučných ciest a distribučných subjektov. Rozhodovanie o distribučných cestách.

12. Odbytové stratégie zamerané na distribúciu II.

Systémy organizácie distribučných ciest podnikov. Typy distribučných stratégií a ich charakteristika. Súčasné trendy a očakávané zmeny v distribučných cestách a stratégiách. Priamy (Direct) Marketing. E-commerce.

### 13. Možnosti hodnotenia marketingových stratégií.

Prístupy v oblasti merania marketingovej výkonnosti. Marketingový audit a jeho využitie v oblasti tvorby marketingových stratégií. Aktuálne prístupy a rozvoj v oblasti hodnotenia marketingovej výkonnosti. KPI's (Key Performance Indicators).

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Metodika základného prístupu k marketingovým analýzám - SWOT. Zadanie seminárnej práce z marketingovej analýzy. Variovanie seminárnej práce na rozdielne podmienky – podľa typov podnikov, odvetví, trhov (napr. podniky slovenské, zahraničné; odvetvia – priemysel, obchod, služby; zelená ekonomika)
2. Základné ukazovatele kvantitatívnej analýzy trhu a možnosti ich využitia – trhovú kapacitu, nasýtenosť trhu. Prehľadujúce metódy marketingových analýz. Aplikácia prehľadujúcich metód marketingovej analýzy s využitím softvérového riešenia Marketing Engineering for Excel a Enginius.
3. Modely spotrebiteľovho výberu výrobku určitej značky a ich aplikácia. Analýza elasticity preferencií s využitím Multinominálneho Logit Modelu s využitím softvérového riešenia ME for Excel.
4. Stratégie prístupu podniku k zákazníkovi – praktické aplikácie. CLV (Customer Lifetime Value) analýza s využitím ME for Excel a (Recency, Frequency, Monetary Value) model.
5. Analýzu odvetvia, ukazovatele hodnotenie atraktivity trhu/ odvetvia a obchodnej sily. Metodika vyhľadania konkurenčnej výhody založenej na odlišnostiach . Segmentácia trhu – praktické aplikácie (opis, výber segmentov...) a klasifikácia zákazníkov, up-selling, cross-selling. Aplikácia problematiky segmentácie spotrebiteľov a klasifikácie zákazníkov s využitím softvérového riešenia ME for Excel, voľba optimálneho počtu segmentov s využitím dendogramu.
6. Prezentácie seminárnych prác z marketingovej analýzy – z dôrazom nielen na obsahové zvládnutie problematiky, ale aj rozvíjanie prezentačných a komunikačných zručností študentov.
7. Stratégie trhového podielu - využitie portfóliových analýz v marketingovom rozhodovaní. Stratégia umiestňovania ponuky na trhu – trhovú pozicioning. Aplikácia softvérového riešenia ME for Excel/Enginius pre model umiestňovania, percepčná mapa, preferenčná mapa, JointSpace mapa, zmena trhového podielu vyvolaná zmenou vnímanej úrovne atribútov, GE matica.
8. Analýza prípadovej štúdie uvedenia nového produktu na trh. Možnosti využitia softvérového riešenia ME for excel/Enginius pre model Conjoint analýzy, Bassov model, model ASSESSOR, využitie riešiteľa MS Excel.
9. Situačná analýza pre potreby stratégie marketingovej komunikácie. Základné zložky komunikačného mixu a ich využitie. Zadanie seminárnej práce/projektu zameraného na rozhodovanie o komunikačnom mixe. Diskusia k trendom v MK.
10. Návrh komunikačného mixu a tvorba rozpočtu – praktické aplikácie. Možnosti využitia softvérového riešenia ME for Excel/Enginius pre model ADBUG pre rozhodovanie (kvalitatívna optimalizácia) o rozpočte na marketingovú komunikáciu.
11. Výber distribučnej cesty, voľba distribučnej stratégie, modifikácia distribučných ciest – praktické aplikácie. Možnosti využitia softvérového riešenia ME for Excel/Enginius pre systém CALLPLAN pre optimalizáciu zdrojov na predaj.
12. Prezentácie seminárnych prác z marketingovej komunikácie – z dôrazom nielen na obsahové zvládnutie problematiky, ale aj rozvíjanie prezentačných a komunikačných zručností študentov.
13. Hodnotenie zadaní, sumarizovanie a udeľovanie priebežného hodnotenia.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

slovenský

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 462

A	B	C	D	E	FX
9.31	23.59	34.63	26.41	5.63	0.43

**Vyučujúci:** Ing. Katarína Grančičová, PhD., Ing. Dana Hrušovská, PhD., Ing. Bc. Peter Štetka, PhD., doc. PhDr. Peter Dorčák, PhD.

**Dátum schválenia:** 08.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Andrej Dupal', CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD., garant prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KPH FPM/ MMC21011/21	<b>Názov predmetu:</b> Etika podnikania
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 4	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 3.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II.	
<b>Podmieňujúce predmety:</b>	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 20% aktívna účasť cez semester, skupinová práca – riešenie prípadových štúdií etických problémov (aktuálne údaje priamo z podniku) a jej prezentácia, 80% písomná záverečná skúška – kombinácia teoretickej časti a vypracovanie konkrétnej prípadovej štúdie	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 104 h (účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 26 h, príprava na skúšku 52 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Komplexný pohľad na etické správanie v podniku, oboznámenie sa so základnými etickými princípmi, hodnotami a ich aplikáciou v podnikateľskej praxi prostredníctvom zásad všeobecnej etiky a etiky konkrétnych vybraných oblastí v bežnej praxi a tvorivým spôsobom.</li><li>•</li></ul> Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• aplikovať teoretické vedomosti zo všeobecnej etiky tvorivým spôsobom a pochopiť podstatu etických princípov využívaných v bežnej praxi,</li><li>• vedieť sa orientovať v etickom minime – základnej legislatíve vo vzťahu podniku a určitej skupiny stakeholderov,</li><li>• rozumieť súvislostiam medzi etikou podnikania a zodpovedným podnikaním a vedieť ich aplikačne identifikovať v praxi,</li><li>• vyhodnotiť relevantnosť informácií integrovaných reportov o etickom správaní pre každú skupinu stakeholderov,</li><li>• analyzovať a riešiť každý ekonomický problém identicky s jeho etickou stránkou.</li></ul> Zručnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• na základe konkrétnych podmienok podniku určiť a vypracovať základnú (jednoduchú) stratégiu etického podnikania, vrátane jej implementácie,</li><li>• erudovane sa orientovať v problematike metód a nástrojov hodnotenia a aplikácie udržateľného podnikania z aspektu sociálneho, environmentálneho, finančného, legislatívneho a manažérsko-ekonomického.</li><li>• získať skúsenosti pri príprave projektov implementácie etického a udržateľného podnikania</li></ul>	

- proaktívne integrovať dimenziu udržateľnosti do strategického a operatívneho konania manažmentu podniku.
- vedieť riešiť jednoduché etické dilemy pre rôzne skupiny stakeholderov,
- na základe získaných vedomostí a skúseností vedieť vecne a odborne argumentovať.

### **Stručná osnova predmetu:**

1. Fundamentálne princípy teórie etiky
2. Základné etické princípy v hospodárskej oblasti
3. Právny rámec pre subjekty hospodárstva ako etické minimum
4. Etika podnikania a zodpovednosť subjektov podnikateľského prostredia
5. Pozícia etického podnikania v manažmente spoločnosti
6. Inštitucionalizácia etiky do subjektov hospodárstva
7. Etické podnikanie vo vzťahu k ľudského kapitálu
8. Etické podnikanie vo vzťahu k environmentu
9. Etické podnikanie vo vzťahu k ochrane spotrebiteľa a zodpovednému obstarávaniu
10. Etické podnikanie vo vzťahu k miestnym komunitám a partnerské vzťahy ku konkurencii
11. Etické podnikanie slobodných povolání
12. Úspešný model etického podnikania zvyšujúci hodnotu podniku
13. Controlling etického podnikania

### **Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra:

1. MAKOWICZ, Bartosz. Global Ethics, Compliance & Integrity Yearbook 2021. Berlin : Peter Lang GmbH, Internationaler Verlag der Wissenschaften, 2021. 564 s. ISBN 978-3-63182-935-6.
2. IBNALKADI, Hicham – IBNALKADI, Mohamed. Business Ethics. A Tale of two Brothers. Kindle Edition, 2021. ASIN B08S3P8R2G.
3. MARCUS, Alfred A – HARGRAVE, Timothy J. Managing Business Ethics: Making Ethical Decisions. London : SAGE Publications, 2020. 448 s. ISBN 978-1-50638-859-5.
4. RHODES, Carl. Disturbing Business Ethics. London : Routledge, 2020. 140 s. ISBN 978-0-36751-391-7.
5. HEATH, Joseph. Morality, Competition, and the Firm: The Market Failures Approach to Business Ethics. Londn : Oxford University Press, 2020. 424 s. ISBN 978-0-19751-394-1.

Doplňková literatúra:

1. SPINELLO, Richard A. Business Ethics, Contemporary Issues and Cases. London : SAGE Publications, 2019. 520 s. ISBN 978-1-50636-805-4.
2. RENDTORFF, Jacob D. Philosophy of Management and Sustainability: Rethinking Business Ethics and Social Responsibility in Sustainable Development. Bingley : Emerald Publishing, 2019. 264 s. ISBN 978-1-78973-454-6.
3. REZAEI, Zabihollah - FOGARTY, Timothy. Business Sustainability, Corporate Governance, and Organizational Ethics. Hoboken : John Wiley & Sons, 2019. 992 s. ISBN 978-1-11960-145-6.
4. BECKER, Christian U. Business Ethics. Methods and Application. London : Routledge, 2018. 200 s. ISBN 978-1138493681.
5. DUSKA, Ronald F. - DUSKA, Brenda S - KURY, Kenneth W. Accounting Ethics. Hoboken : Wiley-Blackwell, 2018. 318 s. ISBN 978-1-11911-878-7.
6. ZEYEN, Anica - BECKMANN, Markus. Social Entrepreneurship and Business Ethics. London : Routledge, 2018. 254 s. ISBN 978-1138079946.
7. PARBOTEEAH, Praveen K. - CULLEN, John B. Business Ethics. London : Routledge, 2018. 760 s. ISBN 978-1-13874-533-9.
8. VOPAT, Mark C. - TOMHAVE, Alan. Business Ethics. The Big Picture. Peterborough : Broadview Press, 2018. 325 s. ISBN 978-1-55481-430-5.



9. SCALET, Steven. Markets, Ethics, and Business Ethics. London : Routledge, 2018. 298 s. ISBN 978-1-13858-096-1.

10. CIULLA, Joanne B. - MARTIN, Clancy. - SOLOMON, Robert C. Honest Work. A Business Ethics Reader. London : Oxford University Press, 2018. 656 s. ISBN 978-0-19049-768-2.

### **Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie seminárov:

#### 1. Fundamentálne princípy teórie etiky

A/Tematické zameranie teórie: Téma je detailne zameraná na základné kategórie a fundamentálne princípy teórie etiky. Predmet a podstata etiky podnikania. Teoretické východiská etiky podnikania. Morálne princípy v podnikateľskej etike. Základy etiky a jej kategórie aplikovateľné v etike podnikania: normy správania, motívy konania, princípy (zásady) morálneho konania, morálne hodnoty, formy medziľudských vzťahov.

B/Tematické zameranie prípadových štúdií: Projekty a prípadové štúdie zamerané na základné kategórie a fundamentálne princípy morálky v ekonomike a manažmente. Vzťah morálky cez etiku k udržateľnosti. Predmet a podstata etiky udržateľného podnikania. Teoretické východiská udržateľného podnikania. Morálne princípy podnikateľskej etiky udržateľného podnikania.

Základy etiky a jej kategórie aplikovateľné v udržateľnom podnikaní: normy správania, motívy konania, princípy (zásady) morálneho konania, morálne hodnoty, formy medziľudských vzťahov – prejavujúce sa v manažérsko-ekonomickom správaní a konaní.

#### 2. Základné etické princípy v hospodárskej oblasti

A/Tematické zameranie teórie: Téma sa primárne koncentruje na základné etické princípy v hospodárskej oblasti. Moderná etika a ekonomika. Princíp integrácie etiky a ekonomiky. Podnik ako súčasť spoločenského systému. Nové trendy etiky podnikania. Podstata základnej etickej dilemy. Faktory podporujú dlhodobú prosperitu podniku. Spoločnosť a očakávaná aktívna participácia podnikov na spoločenskom dobre. Podstata eticko-ekonomickej dilemy: manažér – vlastníč.

B/Tematické zameranie prípadových štúdií: Projekty a prípadové štúdie zamerané na moderné chápanie formy udržateľného podnikania, najmä reálnu podnikovú prax – ponúkajú veľmi rôznorodé javové formy udržateľného podnikania generujúce typológiu udržateľného podnikania.

I. Formy relevantné pre alternatívne teórie udržateľného podnikania: sociálna ekonomika; ekonomia dávania, reciprocity a altruizmu; nový inštitucionalizmus; ekonomia spoločenstva; ekonomia s morálnou dimenziou II. Formy relevantné pre derivátne koncepty zodpovedného podnikania: teória stakeholderov; podnikové občianstvo; firemná filantropia; spoločenská výkonnosť podnikov; teória hodnoty akcionárov; spoločenská vnímavosť podniku; spoločenská čestnosť podniku.

#### 3. Právny rámec pre subjekty hospodárstva ako etické minimum

A/Tematické zameranie teórie: Téma je dominantne orientovaná na atribúty legislatívneho rámca pre subjekty hospodárstva ako etické minimum. Vzťah medzi morálkou a právom z aspektu regulácie správania podnikov. Etika podnikania vyžaduje dodržiavanie zákona. Definovanie podstaty etického minima v etike podnikania. Typológia stakeholderov, aký je rozdiel medzi primárnymi a sekundárnymi stakeholdermi. Charakteristika úrovni etického minima podľa zainteresovaných skupín.

B/Tematické zameranie prípadových štúdií: Projekty a prípadové štúdie zamerané na právny rámec pre subjekty hospodárstva - etické minimum. Relevantné atribúty legislatívneho rámca pre subjekty hospodárstva: vzťah medzi morálkou a právom z aspektu regulácie udržateľného správania a konania podnikov. Udržateľné podnikanie vyžaduje minimálne dodržiavanie zákona. Definovanie podstaty etického minima v udržateľnom podnikaní. Typológia stakeholderov a klasifikácia vzťahov podniku k svojim stakeholderom.

#### 4. Etika podnikania a zodpovednosť subjektov podnikateľského prostredia

A/Tematické zameranie teórie: Téma sa primárne koncentruje na základné vzťahy: vzťahy etiky v ekonomike a aplikáciu nástrojov modelovania na ich cieľové formovanie: etika podnikania, zodpovedné správanie, spoločenská zodpovednosť, zodpovedné podnikanie a zodpovednosť subjektov podnikateľského prostredia. Nástroje a metódy pre hodnotenie stavu etického podnikania na Slovensku a v EÚ. Odporúčania a inštitucionalizácia zlepšenia stavu etického podnikania na Slovensku v EÚ. Aktuálne trendy vývoja etického podnikania.

B/Tematické zameranie prípadových štúdií: Riešenie prípadových štúdií a etických dilem zameraných na oficiálnu podporu zo strany národných orgánov a inštitúcií: štátnych, regionálnych (VÚC), miest a obcí. Podpora zodpovedného podnikania na úrovni oficiálnych orgánov/inštitúcií medzinárodných: napr. Európskej únie, OECD, Európska banka pre obnovu a rozvoj, ...Formy podpory: záväzná (legislatívna) a dobrovoľná (nezáväzná).

#### 5. Pozícia etického podnikania v manažmente spoločnosti

A/Tematické zameranie teórie: Téma je dominantne orientovaná na začlenenie a postavenie etického/udržateľného podnikania v manažmente spoločnosti. Stratégia etického/udržateľného podnikania v spoločnosti - ako súčasť parciálnych funkčných stratégií. Úlohy a funkcie manažmentu etického/udržateľného podnikania. Adekvátne dokumentácia obsahujúca realizáciu manažmentu etického/udržateľného podnikania. Etické/udržateľné podnikanie medzinárodných korporácií. Subjekty vzťahu centrály a dcérskych spoločností. Korporátne krédo a prístup k etickému/udržateľnému podnikaniu. Firemný patriotizmus. Aspekt preventívneho predchádzania problémov ako imanentná súčasť stratégie etického/udržateľného podnikania v spoločnosti.

B/Tematické zameranie prípadových štúdií: Riešenie prípadových štúdií a etických dilem zameraných na podstatu stratégie etického/udržateľného podnikania v spoločnosti. Úlohy a funkcie manažmentu etického/udržateľného podnikania. Efektívny manažment Etického/udržateľného podnikania medzinárodných korporácií.

#### 6. Inštitucionalizácia etiky do subjektov hospodárstva

A/Tematické zameranie teórie: Téma je detailne zameraná na základné kategórie a fundamentálne princípy inštitucionalizácie etiky do subjektov hospodárstva. Základná podstata a formy inštitucionalizácie etiky. Prínosy etického podnikania. Aplikácia modelu PDCA pri inštitucionalizácii etiky do podniku. Nástroje etického programu. Bázické determinanty etického kódexu. Všeobecné princípy etického kódexu. Typológia etických kódexov. Činnosti a zodpovednosti implementácie etického podnikania.

B/Tematické zameranie prípadových štúdií: Riešenie prípadových štúdií a etických dilem zamerané na podstatu inštitucionalizácie etického/udržateľného podnikania - implementácia etického programu (vrát. etického kódexu / kódexu správania). Efektívny manažment vzťahov etické minimum  $\Leftrightarrow$  compliance program  $\Leftrightarrow$  etický program. Etický kódex / Kódex správania - súčasť manažmentu udržateľného podnikania. Všeobecné princípy etického kódexu. Klasifikácia a typológia systému etických kódexov. Implementácia etického programu - aplikáciou modelu PDCA pre inštitucionalizáciu etiky do podniku. Pozitíva a negatíva inštitucionalizácie udržateľného podnikania.

#### 7. Etické podnikanie vo vzťahu k ľudského kapitálu

A/Tematické zameranie teórie: Téma sa primárne koncentruje na etické podnikanie vo vzťahu k ľudskému kapitálu. Identifikácia najfrekvencovanejších etických problémov ľudského kapitálu v podniku. Hlavné princípy etického konania v udržateľných pracovno-právnych vzťahoch. Typológia, klasifikácia a kategorizácia v neetického správania voči ľudskému kapitálu v podniku. Platná legislatíva ako etické minimum a systém nástrojov na pozitívne riešenie problémov neetického správania. Základné istoty a práva pre zamestnancov v Zákonníku práce. Štandardizácia systémom adekvátnych noriem. Ochrana zamestnanca. Sociálna inklúzia.

B/Tematické zameranie prípadových štúdií: Projekty a prípadové štúdie zamerané na etické minimum a compliance program ľudského kapitálu. Etické aspekty kolektívneho vyjednávania

a kolektívnej zmluvy. Dimenzie riešení najfrekvencovanejších etických problémov ľudského kapitálu v podniku.

#### 8. Etické podnikanie vo vzťahu k environmentu

A/Tematické zameranie teórie: Téma je dominantne orientovaná na etickú dimenziu vzťahu etického podnikania k environmentu. Obsahová klasifikácia: ekológia, environmentalistika a životné prostredie. Starostlivosť o životné prostredie. Strategické iniciatívy spoločnosti v oblasti ochrany životného prostredia. Compliance program a etické minimum v oblasti životného prostredia v SR a v EÚ. Štandardizácia systémom adekvátnych noriem. Environmentálny manažérsky systém. Pozitíva a negatíva implementácie environmentálneho manažérského systému. Komparácia elementov normy ISO 14001 a EMAS. Aplikácia modelu PDCA pri implementácii environmentálneho manažérského systému.

B/Tematické zameranie prípadových štúdií: Projekty a prípadové štúdie zamerané na aplikáciu modelu PDCA pri implementácii environmentálneho manažérského systému podľa ISO 14001 alebo EMAS. Compliance program a etické minimum v oblasti životného prostredia v SR a v EÚ. Štandardizácia systémom adekvátnych noriem.

#### 9. Etické podnikanie vo vzťahu k ochrane spotrebiteľa a zodpovednému obstarávaniu

A/Tematické zameranie teórie: Téma sa primárne koncentruje na základné ekonomicko-etické aspekty súčasného konzumerizmu a jeho vzťah k udržateľnému rozvoju. Dimenzie funkčného modelu systému ochrany spotrebiteľa. Udržateľná spotreba. Základné princípy ochrany spotrebiteľa v SR a EÚ. Bezpečnosť potravín v SR a EÚ. Zodpovednosť podnikov za aplikované nástroje marketingu. Stratégia zodpovedného predaja výrobkov návykovej povahy. Compliance program a etické minimum v oblasti spotrebiteľa v prospech k udržateľného rozvoja. Kontrola a regulácia ochrany spotrebiteľa v SR. Právomocí a zodpovedností (povinností) spoločnosti voči dodávateľom. Špeciálny akcent pri dodávateľoch s produktami naturálneho charakteru. Participatívna ochrana spotrebiteľa a bezpečnosť potravín. Formy etického obstarávania. Štandardizácia systémom adekvátnych noriem. Sociálne zodpovedné obstarávanie. „Zelené“ obstarávanie. Nadštandardné parametre verejného obstarávania (napr. ISO, ...) Zodpovedná logistika.

B/Tematické zameranie prípadových štúdií: Projekty a prípadové štúdie zamerané na modely udržateľnej spotreby. Compliance program a etické minimum v oblasti spotrebiteľa v prospech k udržateľného rozvoja. Štandardizácia systémom adekvátnych noriem. Sociálne zodpovedné obstarávanie. „Zelené“ obstarávanie.

#### 10. Etické podnikanie vo vzťahu k miestnym komunitám a partnerské vzťahy ku konkurencii

A/Tematické zameranie teórie: Téma sa primárne koncentruje na základnú charakteristiku sociologickej štrukturalizácie spoločnosti (komunita, societa a spoločnosť). Spoločensky prospešné konanie podniku s etickým podnikaním v prospech komunity. Typológia, klasifikácia a kategorizácia aktivít etického podnikania v prospech komunity: filantropia, donorstvo, dobrovoľníctvo, firemné investície do komunity, sponzoring. Špecifikácia firemnej filantropie a jej nástrojov. Manažment dobrovoľníctva. Partnerské združovanie v prospech rozvoja etického podnikania. Regulácia kooperačných vzťahov na báze etiky. Generovaná dobrovoľná podpora etického podnikania vyplývajúca vzájomnej spolupráce členov asociovaných partnerov v národných a medzinárodných združeniach, asociáciách, komorách, spolkoch: a) profesijného charakteru (napr. zamestnávateľské, odborové...) a b) zamerané na etické podnikanie a udržateľný rozvoj (napr. BLF, UN Global Compact....). Compliance program a etické minimum. Štandardizácia systémom adekvátnych noriem.

B/Tematické zameranie prípadových štúdií: Riešenie prípadových štúdií a etických dilem s témami ekonomická parametrizácia typológie, klasifikácie a kategorizácie aktivít etického podnikania v prospech komunity a asociácií partnerských a konkurenčných vzťahov. Manažment dobrovoľníctva. Compliance program a etické minimum. Štandardizácia systémom adekvátnych noriem.

### 11. Etické podnikanie slobodných povolanií

A/Tematické zameranie teórie: Téma je dominantne orientovaná na význam slobodného podnikania z aspektu ekonomického, manažérskeho a etického v SR a EÚ. Všeobecná charakteristika slobodných povolanií z aspektu aplikovanej morálky podľa profesií. Základná klasifikácia slobodných povolanií. Maticová regulácia: podstata legislatívnej regulácie, podstata profesijnej regulácie. Všeobecné princípy profesijných etických kódexov. Formalizácia etického konania (inštitucionalizácie etiky) v slobodných povolaniach. Podmienky konkurencieschopnosti podnikov slobodných povolanií a etické podnikanie.

B/Tematické zameranie prípadových štúdií: Projekty a prípadové štúdie zamerané na maticovú reguláciu, inštitucionalizáciu etiky v slobodných povolaniach a modely etických programov podľa základnej klasifikácie slobodných povolanií.

### 12. Úspešný model etického podnikania zvyšujúci hodnotu podniku

A/Tematické zameranie teórie: Téma sa primárne koncentruje na etickú dimenziu právomocí a zodpovedností (povinnosti) akcionárov a investorov. Spoločensky zodpovedné investície. Sociálne zodpovedné investovanie. Indexy v oblasti etického/udržateľného podnikania. Vplyv indexov v oblasti zodpovedného podnikania na hodnotu podniku. Modely ESG, TCFD a „Impact Investing“. Inovačné procesy z aspektu predmetu, do ktorého sa alokujú zdroje (investície). Synergický efekt determinantov podniku z aspektu ekonomiky a manažmentu investícií do inovácií na podporu etického/udržateľného podnikania. Sociálne inovácie ako nástroj etického/udržateľného podnikania.

B/Tematické zameranie prípadových štúdií: Riešenie prípadových štúdií a etických dilem s témami spoločensky zodpovedné investície a sociálne zodpovedné investovanie. Indexy v oblasti etického/udržateľného podnikania. Vplyv indexov v oblasti etického/zodpovedného podnikania na hodnotu podniku. Modely ESG, TCFD a „Impact Investing“. Inovačné procesy a sociálne inovácie.

### 13. Controlling etického podnikania

A/Tematické zameranie teórie: Téma je dominantne orientovaná na podstatu vzťahu etického konania podniku a controllingu etického podnikania. Controllingové nástroje a metódy etického podnikania. Manažérske účtovníctvo v oblasti etického podnikania. Možnosti reportovania v oblasti etického podnikania a jeho holistický systém. Diferenciácia reportovania v materskej a dcérskych spoločnostiach. Všeobecné princípy reportingu etického podnikania. Štandardy reportingu etického podnikania. Atribúty najrozšírenejších systémov reportingu etického podnikania: GRI štandardy, SASB a integrovaný reporting výročných správ. Legislatívna podpora (etické minimum) controllingu etického podnikania v SR a EÚ.

B/Tematické zameranie prípadových štúdií: Riešenie prípadových štúdií a etických dilem s témami controllingové nástroje a metódy etického podnikania. Manažérske účtovníctvo v oblasti etického podnikania. Štandardy reportingu etického podnikania. GRI štandardy, SASB a integrovaný reporting výročných správ.

#### **Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

slovenský

#### **Poznámky:**

#### **Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 72

A	B	C	D	E	FX
29.17	37.5	27.78	5.56	0.0	0.0

**Vyučujúci:** doc. Ing. Mgr. Gabriela Dubcová, PhD., Ing. Jana Kissová, PhD.

**Dátum schválenia:** 02.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Andrej Dupal', CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD., garant prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KPH FPM/ MMC21012/21	<b>Názov predmetu:</b> Podnikateľské prostredie v EÚ
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 4	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 4.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II.	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KPH FPM/MMC21007/21-Podnik a podnikanie alebo KPH FPM/MMC21015/21-Podnikové hospodárstvo	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 40 % priebežná písomná práca, 60 % ústna skúška	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 104 h (účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 26 h, príprava na zápočtovú písomku 16 h, príprava na skúšku 36 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť <ul style="list-style-type: none"><li>• Základné znalosti o medzinárodnom podnikaní a podnikateľskom prostredí v Európskej únii so zameraním sa na hospodársku charakteristiku EU všeobecne a na jednotlivé politiky konkrétne informácie o podmienkach podnikania v členských krajinách EU a možnosti rozvoja exportných a importných aktivít pre slovenské podniky.</li></ul> Kompetentnosť <ul style="list-style-type: none"><li>• efektívne využívať podstatné informácie o medzinárodnom podnikaní a podnikateľskom prostredí v Európskej únii v praxi,</li><li>• kriticky zhodnotiť aktuálne problémy členských krajín EÚ, vonkajšie vzťahy EÚ, všeobecnú rozvojovú politiku a vzťahy EÚ k tretím krajinám,</li><li>• charakterizovať podstatu a zhodnotiť hospodárstvo členských krajín EÚ, všeobecnú daňovú politiku a dôsledky daňovej diferenciácie v EÚ, spoločné politiky v EÚ a ich dopad na konkrétne podnik.</li></ul> Zručnosť <ul style="list-style-type: none"><li>• Analyzovať vhodnosť pôsobenia podnikateľského subjektu v medzinárodnom prostredí</li><li>• Schopnosť posúdiť výhodnosť spolupráce pre slovenské podniky s jednotlivými krajinami EÚ a identifikácia rizika v prípade medzinárodnej spolupráce</li><li>• Znalosti o možnosti podnikania našich podnikov v zahraničí a zahraničných subjektov u nás.</li><li>• Zhodnotenie hospodárskej politiky a daňovej politiky členských krajín EÚ, dôsledky daňovej diferenciácie v EÚ na naše podnikateľské subjekty.</li></ul>	
<b>Stručná osnova predmetu:</b> Tematické vymedzenie cvičení: 1. Podstata medzinárodného podnikania.	

2. Vznik a vývoj Európskej únie.
3. Inštitúcie a orgány Európskej únie.
4. Európska menová Únia.
5. Jednotný vnútorný trh Európskej únie.
6. Hospodárska a sociálna súdržnosť v EÚ.
7. Vybrané spoločné politiky EÚ.
8. Vybrané hospodárske politiky EÚ.
9. Životné prostredie a jeho ochrana v EÚ.
10. Daňová politika v EÚ.
11. Rozpočet EÚ a jeho financovanie.
12. Spoločná zahraničná a bezpečnostná politika.
13. Vzdelávanie v krajinách EÚ.

### **Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra:

1. ŠÚBERTOVÁ, Elena. Podnikateľské prostredie v Európskej únii. Bratislava : Kartprint, 2014. 128 s. ISBN 9788089553242.
2. LIPKOVÁ, Ľudmila a kol. Európska únia. Bratislava : Sprint dva, 2011. 446 s. ISBN 978-80-89393-33-6.
3. REICHBAUER, Ondrej. Európska únia pre každého. Bratislava : Eurolitera, 2004. 155 s. ISBN 80-968520-8-6.
4. <https://een.ec.europa.eu/>
5. <https://ec.europa.eu/easme/en/enterprise-europe-network>

Doplňková literatúra

1. ELERT, Niklas a kol.: The Entrepreneurial Society (A Reform Strategy for EU). Berlin : Springer 2019. 279 s. ISBN 978-3-662-595-86-2.
2. BALÁŽ, Peter a kol. Medzinárodné podnikanie. Bratislava : Sprint 2, 2020. 306 s. ISBN 9788089710515.
3. <http://www.sbagency.sk/>
4. <https://www.economy.gov.sk/>
5. <https://www.euractiv.sk>

### **Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Podstata medzinárodného podnikania (význam medzinárodného podnikania pre podniky, spôsoby prenikania a pôsobenia na zahraničných trhoch, výhody, obmedzenia).
2. Vznik a vývoj Európskej únie. Právne základy Európskej únie (zmluvy o založení ES, EU, Lisabonská a Amsterdamská zmluva, rozširovanie EU, kandidátske krajiny, symboly, pramene práva, primárne a sekundárne právo)
3. Inštitúcie a orgány Európskej únie (Pravidlá a postupy rozhodovania, Eurlex, Európsky parlament, Európska rada, Rada Európskej únie, Európska komisia a ďalšie inštitúcie EÚ)
4. Európska menová Únia (vznik menovej únie, prechod na Euro v jednotlivých krajinách, Eurozóna, činnosť inštitúcií menovej únie, stupne hospodárskej integrácie, Európsky semester)
5. Jednotný vnútorný trh Európskej únie (vývoj jednotného trhu Európskej únie, zásady vnútorného trhu, regulácia obchodných bariér, Stratégia Európa 2030, podpora podnikania)
6. Hospodárska a sociálna súdržnosť v EÚ (ciele hospodárskej a sociálnej súdržnosti, Európsky fond regionálneho rozvoja, Európsky sociálny fond, Kohézny fond)
7. Vybrané spoločné politiky EÚ (Spoločná poľnohospodárska politika, Dopravná politika, Energetická politika)
8. Vybrané hospodárske politiky EÚ (Cestovný ruch, Priemyselná politika, iné oblasti hospodárskej politiky)

9. Životné prostredie a jeho ochrana v EÚ (základné ciele politiky životného prostredia, princípy politiky životného prostredia)
10. Daňová politika v EÚ (hlavné priority daňovej politiky, opatrenia proti daňovým únikom)
11. Rozpočet EÚ a jeho financovanie (charakteristika a tvorba rozpočtu Európskej únie, financovanie rozpočtu)
12. Spoločná zahraničná a bezpečnostná politika (ciele a nástroje Spoločnej zahraničnej a bezpečnostnej politiky, Rada pre zahraničné veci)
13. Vzdelávanie v krajinách EÚ (ciele v oblasti odborného vzdelávania, ciele v oblasti vysokoškolského vzdelávania, medzinárodná spolupráca v oblasti vysokoškolského vzdelávania)

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

slovenský

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 72

A	B	C	D	E	FX
47.22	37.5	9.72	4.17	1.39	0.0

**Vyučujúci:** Ing. Denisa Gajdová, PhD.

**Dátum schválenia:** 08.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Andrej Dupal', CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD., garant prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.



## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KPH FPM/ MMC21013/21	<b>Názov predmetu:</b> Podnikateľské riziko
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Prednáška / Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 / 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 / 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 6	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 3.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II.	
<b>Podmieňujúce predmety:</b>	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 30 % priebežná písomná práca, 70 % písomná skúška	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 156 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 13 h, spracovanie semestrálnej práce 30 h, príprava na prezentáciu seminárnej práce 9, príprava na skúšku 52 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Komplexný pohľad na celopodnikové riadenie rizika s dôrazom na riadenie rizika investičných projektov prostredníctvom vymedzenia podstaty a charakteru podnikateľských rizík, procesu riadenia rizík, metód a techník posudzovania rizika a špecifik investičného rozhodovania s ohľadom na riziko.</li></ul> Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• efektívne využívať podstatné informácie o celopodnikovom riadení rizík pre zavedenie, resp. zefektívnenie manažmentu rizika v podniku,</li><li>• chápať podstatu a príčiny vzniku rizík v jednotlivých oblastiach činnosti podniku za účelom identifikácie rizík z pohľadu celopodnikového riadenia rizík,</li><li>• aplikovať metódy a techniky posudzovania rizík v procese manažmentu rizika s cieľom stanovenia významnosti rizík a ich efektívneho riadenia,</li><li>• navrhnúť riešenia a obhájiť odporúčania spôsobov ošetrovania významných rizík s cieľom zvýšenia pravdepodobnosti dosahovania cieľov podniku.</li></ul> Zručnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• interpretovať špecifiká podnikateľských rizík, kriticky zhodnotiť možnosti výberu vhodných metód identifikácie a posudzovania rizík,</li><li>• používať scenáre a rozhodovacie stromy v analýze rizika,</li><li>• vykonať analýzy rizika prostredníctvom citlivostnej analýzy, analýzy scenárov, simulačnej analýzy Monte Carlo, FMEA analýzy,</li><li>• používať nástroje optimalizácie investičných rozhodnutí za rizika.</li></ul>	
<b>Stručná osnova predmetu:</b> Tematické vymedzenie prednášok: 1. Podstata a význam rizika v podnikateľskej činnosti.	

2. Klasifikácia rizika
3. Manažment rizika I
4. Manažment rizika II - štandardy
5. Rámec pre riadenie rizika
6. Proces manažmentu rizika
7. Posudzovanie rizika – identifikácia rizika
8. Posudzovanie rizika – analýza a hodnotenie rizika
9. Metódy a techniky v procese manažmentu rizika
10. Metódy a techniky v procese manažmentu rizika
11. Pravdepodobnostné stromy a rozhodovanie za rizika a neistoty
12. Riadenie rizika investičných projektov
13. Hodnotenie investičných projektov prostredníctvom reálnych opcí

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Určenie vonkajších a vnútorných súvislostí
2. Určenie cieľa a finančno-ekonomických parametrov
3. Identifikácia rizika
4. Analýza identifikovaných rizík
5. Analýza citlivosti
6. Analýza scenárov
7. Simulačná analýza
8. Sumarizácia poznatkov a rozhodovanie so zohľadnením rizika
9. Zadanie semestrálnej práce
10. Vypracovanie semestrálnej práce I – vypracovanie zakladateľského rozpočtu
11. Vypracovanie semestrálnej práce II – vypracovanie analýzy citlivosti
12. Prezentácia semestrálnej práce I
13. Prezentácia semestrálnej práce II

### **Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra:

1. Rybárová, D. a Grisáková, N. 2010. Podnikateľské riziko. Bratislava: Iura Idition, 2010. 179 s. ISBN 978-80-8078-377-8
2. Rybárová, D. a Grisáková, N. 2015. Podnikateľské riziko. Vybrané problémy a prípadové štúdie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. 108 s. ISBN 978-80-225-4074-2
3. norma ISO 31000:2018 Manažérstvo rizika – Návod
4. norma IEC 31010:2009 Manažérstvo rizika – Techniky posudzovania rizika
5. norma ISO Guide 73:2009 Manažérstvo rizika – Slovník

Doplňková literatúra:

1. Bragg, S.M.: Enterprise risk management: Practical applications. ACCOUNTING TOOLS, 2015. ISBN: 1938910583
2. Cooper, D, Bosnich, P. Grey, S., Purdy, G, Raymond, G., Walker, P. and Wood, M.: Project risk management guidelines. Managing risk with ISO31000 and IEC 62498. Second edition. John Wiley & Sons, 2014. ISBN 9781118820315
3. Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B. a kol.: Projektový management podle IPMA. 2. aktualizované a doplnené vydání. Praha: Vydavateľstvo Grada, 2012. ISBN 9788024742755
4. Hillson, D.: The risk management Handbook: a practical guide to managing the multiple dimensions of risk. Kogan Page, 2016. ISBN: 9780749478827
5. Hnilica, J. a Fotr, J.: Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. Praha: Vydavateľstvo Grada, 2014. ISBN 9788024751047
6. Hopkin, P.: Fundamentals of risk management. Kogan Page, 2018. ISBN 0749483075
7. Chapelle, A.: Operational risk management. John Wiley & Sons, 2018. ISBN 9781119549048

8. Korecký, M. a Trkovský, V.: Management rizik projektu se zaměřením na projekty v pumyslových podnicích. Praha: Vydavatelství Grada, 2011. ISBN 9788024751047
9. Smejkal, V. a Rais, K.: Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3. Rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Vydavatelství Grada, 2010. ISBN 9788024730516
10. Wolke, T.: Risk management. De Gruyter, 2017. ISBN: 3110440520

### **Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

#### 1. Podstata a význam rizika v podnikateľskej činnosti.

Pochopenie pojmu riziko v kontexte historického a konkretizácia do podoby dôležitej informácie pre rozhodovacie procesy podnikov. Vymedzenie pojmu rizika, ako určitého stavu poznania nachádzajúceho sa medzi istotou a neistotou. Riziko ako determinácia neistoty pomocou počtu pravdepodobností umožňuje podnikom v dynamicky sa meniacom podnikateľskom prostredí nie len správne naplánovať budúci rozvoj, ale ho aj skutočne dosiahnuť. Pochopenie rizika ako vplyvu neistoty na ciele podniku, ktoré je základom jeho efektívneho riadenia s pozitívnym vplyvom na rozvoj podniku

#### 2. Klasifikácia rizika

Klasifikácia rizík umožňuje zatriedenie celého spektra rizík do kategórií podľa určitých spoločných znakov. Rozdelenie rizík na systematické a nesystematické riziká., tiež na ovplyvniteľné a neovplyvniteľné riziká, ako aj podnikateľské a čisté riziká, umožňuje poznať dôležité vlastnosti a správanie rizík. Základom úspešného riadenia rizika na celopodnikovej úrovni už vyžaduje rozdelenie podnikových rizík z vecného hľadiska, napríklad podľa zásadných činností, resp. podnikových oblastí, čo umožňuje identifikovať širšie spektrum rizík, zohľadniť všetky oblasti a odstrániť duplicitu, či priradiť zodpovednú osobu pre každú oblasť rizika. Vhodné rozdelenie rizík možno považovať za základ jeho úspešného riadenia na celopodnikovej úrovni.

#### 3. Manažment rizika I

História manažmentu rizika. Riadenie rizika má svoje korene v poisťovníctve. Prerod na manažment rizika bol reakciou na potrebu zaoberať sa rizikami v širšom rozsahu. Prechod od tradičného manažmentu rizík k celopodnikovému manažmentu rizika, ktorého piliermi sa stali Markowitzová teória výberu portfólia, vývoj modelov merania rizika (ako napr. CAPM), úspešná aplikácia teórií vo finančných inštitúciách a aplikácia odvodených teórií na meranie rizika v nefinančných podnikoch. Význam a postavenie manažmentu rizika v podnikoch, ako základného predpokladu optimálnych rozhodnutí tvárou v tvár neistote.

#### 4. Manažment rizika II - štandardy

Prvý štandard manažmentu rizika 1995 AS/NZS 4360:1995 – Riadenie rizík bol vypracovaný spoločnou technickou komisiou OB/07 pre štandardy v Austrálii a na Novom Zélande. V roku 2009 bol zverejnený nový štandard pre manažment rizika tvorený normou ISO 31000, ISO/IEC 31010 a ISO Guide. V Slovenskej republike sa v súčasnosti uplatňuje jej aktuálna verzia ISO 31000:2018. Ďalším významným štandardom je COSO ERM Enterprise-wide Risk Management. Princípy manažmentu rizika v zmysle ISO normy. ISO 31000 stanovuje odporúčania (nie požiadavky) pre oblasť manažérstva rizika, zosúladzuje terminológiu používanú v rámci riadenia rizík v rôznych oblastiach a je možné ju plne integrovať do existujúcich systémov manažérstva podnikov.

#### 5. Rámec pre riadenie rizika

Účelom rámca je pomôcť podniku integrovať manažment do významných činností a funkcií podniku. Zahŕňa integráciu, návrh, implementáciu, hodnotenie a zlepšovanie manažmentu rizika v celom podniku. Zavedenie efektívneho manažmentu rizika, rozsah a postup, úlohy a zodpovednosti pri riadení rizika. Budovanie kultúry riadenia rizika, ako prevládajúceho štandardu zvládania rizika

#### 6. Proces manažmentu rizika

Pochopenie významu a podstaty procesu manažmentu rizika ako systematické uplatňovanie politík, postupov a praktík v činnostiach komunikovania, konzultovania, vytvárania súvislostí a posudzovania, zaobchádzania, monitorovania, preskúmania, zaznamenávania a podávania správ o riziku. Priebežný a opakujúci sa proces manažmentu rizika je základom poznania a riadenia rizika s pozitívnym dopadom na činnosť podniku

#### 7. Posudzovanie rizika – identifikácia rizika

Samostatne bude venovaná pozornosť vybranej časti procesu manažmentu rizika a to posudzovaniu rizika, kde možno zaradiť identifikáciu, analýzu a hodnotenie rizika. Prvá časť prednášky k danej téme je zameraná na identifikáciu rizika ako procesu hľadania, rozpoznavania a popisovania rizík. V rámci identifikácie rizík je potrebné vytvoriť úplný zoznam zdrojov rizika udalostí, ktoré by mohli mať vplyv na dosiahnutie cieľov podniku. Zvážiť možné príčiny vzniku udalostí a scenáre dopadov udalostí na podnikové ciele.

#### 8. Posudzovanie rizika – analýza a hodnotenie rizika

Prednáška je zameraná na analýzu rizika ako proces zameraný na pochopenie charakteru rizík a určenie úrovne rizika. Úroveň rizika vyjadruje veľkosť rizika kombináciou pravdepodobností rizikových udalostí a ich následkov. Kvalitatívna, kvantitatívna a semikvantitatívna analýza používaná na opis veľkosti pravdepodobností a potenciálnych následkov. Techniky odhadu pravdepodobnosti – predikčné a expertné. Hodnotenie rizika ako proces porovnávania výsledkov analýzy rizík so stanovenými kritériami rizika s cieľom určiť, aké ďalšie opatrenia je potrebné vykonať

#### 9. Metódy a techniky v procese manažmentu rizika

Vybrané metódy určovania súvislostí ako PEST analýza, Porterová analýza konkurenčného prostredia, analýza zainteresovaných strán, SWOT analýza, SMART analýza. Základom efektívneho používania metód je poznanie ich možností a obmedzení. Základom identifikácie rizík je zafinovanie cieľov, vymedzenie oblastí a určenie širších vecných, časových a personálnych súvislostí a obmedzení. Nadväznosť ku klasifikácii rizík z vecného hľadiska, určovanie súvislosti pre strategické riziká, obchodné, či technické má rôzny rozsah a hĺbku

#### 10. Metódy a techniky v procese manažmentu rizika

Vybrané metódy posudzovania rizika pre identifikáciu, analýzu a hodnotenie rizika. V zmysle štandardov manažmentu rizika sa zameriame na vysvetlenie podstaty, možností a obmedzení metód ako štruktúrovaný brainstorming, What if analysis a analýzu úloh pre potreby identifikácie rizika. Ako aj komplexnejších metód akými sú analýza porúch a následkov (FMEA), analýza stromu porúch (FTA), stromu udalostí (ETA), matica následkov a pravdepodobností, simulačná analýza v podobe aplikovateľnej pre potreby manažmentu rizika.

#### 11. Pravdepodobnostné stromy a rozhodovanie za rizika a neistoty

Formulácia rozhodovacích procesov ako procesov rozhodovania z viacerých variantov riešenia. Tvorba variantov riešení s ohľadom na budúce situácie, určenie pravdepodobností metódou relatívnych veľkostí, tvorba a využitie rozhodovacích matíc a pravdepodobnostných stromov. Aplikácia pravidiel rozhodovania za rizika so zameraním na pravidlo očakávanej utility, očakávanej hodnoty a rozptylu. Aplikácia pravidiel rozhodovania za neistoty so zameraním na pravidlo minimax, maximax, Laplaceovo, Hurwiczovo a Savageovo pravidlo

#### 12. Riadenie rizika investičných projektov

Charakteristika podstaty investičného rozhodovania, využitie metód posúdenia efektívnosti investičných projektov ako čistá súčasná hodnota, vnútorné výnosové percento, doba návratnosti. Určenie diskontného faktora ako dôležitého parametra rizika (WACC, CAPM s ohľadom na riziko). Špecifikácia rizika pre potreby investičného rozhodovania a riadenia rizika projektov. Využitie metód ako analýza úloh, logický rámec, analýza súvislosti, FMEA analýza, simulácia Monte Carlo.

#### 13. Hodnotenie investičných projektov prostredníctvom reálnych opcí

Vplyvom dynamických zmien podnikateľského prostredia sa do popredia dostáva flexibilita investičných rozhodnutí a potreba zohľadnenia jej hodnoty pri investičnej činnosti podniku. Jednou z možností, ako túto flexibilitu pretransformovať do hodnotenia investičných projektov, je práve využitie reálnych opcí. Technika oceňovania investičných projektov prostredníctvom reálnych opcí vychádza z princípov oceňovania finančných opcí. Opcia je vo všeobecnosti derivátom spájajúcim sa s právom, ale nie povinnosťou majiteľa opcie kúpiť alebo predáť podkladové aktívum za vopred stanovenú, tzv. expiračnú cenu v budúcnosti. Vypisovateľ opcie má povinnosť urobiť opačnú transakciu ako majiteľ opcie.

Tematické vymedzenie cvičení:

#### 1. Určenie vonkajších a vnútorných súvislostí

Aplikácia teoretických poznatkov na praktickom príklade vzorového podniku. Študenti môžu rozhodnúť o predmete podnikania pre vzorový podnik. Následne budú v skupinách zisťovať a spracovávať všetky potrebné informácie pre určenie súvislostí za účelom identifikácie, analýzy, analýzy a hodnotenia rizika vzhľadom na zvolený rozhodovací problém. Preskúmajú súčasný a očakávaný vývoj makroekonomických veličín, vývoj odvetvia, v ktorom vzorový podnik pôsobí (podľa SK NACE), existujúcu konkurenciu podľa pôsobenia podniku, dodávateľov a potenciálnych zákazníkov.

#### 2. Určenie cieľa a finančno-ekonomických parametrov

Z definície rizika ako vplyvu neistoty na ciele podniku jednoznačne vyplýva potreba určiť ciele, ku ktorým sa bude identifikovať riziko. Vypracovávať sa bude podľa určeného rozhodovacieho problému zakladateľský rozpočet novozakladaného podniku, resp. investičný projekt pre investičné rozhodovanie podľa zvoleného rozhodovacieho problému. Spracovaný a obhájený rozpočet/projekt bude základom pre identifikáciu a analýzu rizika na nasledujúcich cvičeniach.

#### 3. Identifikácia rizika

Študenti na základe sumarizácie informácií (určenia súvislostí) z prvého cvičenia a vypracovaného zakladateľského rozpočtu/investičného projektu na druhom cvičení identifikujú možné riziká, ktoré by mohli ovplyvniť úspešnosť dosiahnutia stanovených cieľov. Použité metódy: štruktúrovaný brainstorming, analýza úloh a logický rámec. Zostavenie zoznamu rizík, určenie príčin a dôsledkov.

#### 4. Analýza identifikovaných rizík

Vzhľadom na skutočnosť, že pri rozhodovaní nie je možné zobrať do úvahy všetky identifikované riziká, je potrebné priradiť všetkým rizikám pomocou vybranej metódy zodpovedajúcu mieru rizika (dopad x pravdepodobnosť), aby bolo možné vybrať najzávažnejšie riziká. Na analýzu identifikovaných rizík budú použité matica dopadov a pravdepodobností, (kvalitatívna analýza) a FMEA (semikvantitatívna analýza).

#### 5. Analýza citlivosti

Citlivostnú analýzu je možné využiť na identifikáciu rizika a výber najvýznamnejších rizík. Riziká v tomto prípade budú predstavovať všetky vstupné premenné pre výpočet kritéria rozhodovania. Študenti vytvárajú matematický vzťah pre výpočet kritéria hodnotenia (zisk, čistá súčasná hodnota) pri zohľadnení navrhutej štruktúry variabilných a fixných nákladov, očakávaných cien a objemu predaja. Vypracovávajú s využitím vhodného softwaru citlivostnú analýzu vyjadrujúcu vplyv zmeny identifikovaných faktorov rizika (+, - 10 %) na očakávaný zisk, ako dôležitý predpoklad návratnosti vložených prostriedkov. Vypracováva sa jednoparametrická viacnásobná citlivostná analýza vyjadrujúca vplyv percentuálnej zmeny troch najvýznamnejších faktorov rizika na zisk, zostavujú sa grafy a študenti interpretujú dosiahnuté výsledky citlivostných analýz a analýzy nulového bodu pre najvýznamnejší rizikový faktor.

#### 6. Analýza scenárov

Patrí medzi metódy kvantitatívnej analýzy rizika. Založená je na vypracovaní viacerých scenárov. Jednotlivé študijné skupiny vypracovávajú pomocou vhodného softwarového balíka pesimistický, realistický a optimistický scenár, pre dva najrizikovejšie faktory, určené analýzou citlivosti.

Uvedená úloha vyžaduje určiť hodnoty dvoch najrizikovejších faktorov pre všetky tri scenáre a určiť pravdepodobnosť, s akou tieto hodnoty môžu nastať. Na určenie pravdepodobností sa použije metóda relatívnych veľkostí. Následne študenti vypočítajú výšku zisku a jeho pravdepodobnosť pre všetky kombinácie hodnôt rizikových faktorov a ich pravdepodobnosť. Určia priemernú hodnotu zisku, štandardnú odchýlku, minimálnu a maximálnu hodnotu zisku a zisk, ktorý je možné očakávať s 51 % pravdepodobnosťou. Výsledky interpretujú.

#### 7. Simulačná analýza

Simulačná analýza patrí medzi zložitejšie metódy posudzovania rizika, umožňuje nahradiť nedostatok informácií o podobných aktivitách (ako je napr. založenie podniku, realizácia investičného projektu) ekonomickým experimentom. Študenti s pomocou vhodného softwarového balíka vypracujú simuláciu pre výsledné kritérium hodnotenia, určia rizikové faktory (na základe citlivostnej analýzy, analýzy scenárov) a ich pravdepodobnostné rozdelenie. Graficky zobrazia rozdelenie pravdepodobnosti výsledného kritéria hodnotenia a vyhodnotia simuláciu pomocou popisnej štatistiky.

#### 8. Sumarizácia poznatkov a rozhodovanie so zohľadnením rizika

Po vypracovaní všetkých analýz vo vzťahu k očakávaným výsledkom a očakávaným rizikám, nasleduje proces rozhodovania. Študenti prezentujú sumárne informácie o významných rizikách a ich dopadoch, ktoré získali z analýzy FMEA, matice pravdepodobností a dopadov, citlivostnej analýzy, analýzy scenárov a simulačnej analýzy. Zvážia, či majú dostatok informácií pre rozhodovanie a rozhodnú o založení podniku, resp. realizácii projektu.

#### 9. Zadanie semestrálnej práce

Semestrálna práca „Posúdenie rizikových faktorov novozakladaného podniku“ je navrhnutá tak, aby študenti mohli aplikovať získané teoretické poznatky, ako aj praktické skúsenosti z cvičení. Semestrálna práca preverí zručnosti študentov v používaní programového balíka využívaného počas semestra pre potreby manažmentu rizika a získania relevantných informácií o riziku podniku. Najdôležitejšou skúsenosťou a zručnosťou je spracovanie potrebných informácií v zrozumiteľnej podobe použiteľnej pre rozhodovanie. Študenti budú rozdelení do pracovných skupín a pracujú na semestrálnej práci podľa zadania.

#### 10. Vypracovanie semestrálnej práce I – vypracovanie zakladateľského rozpočtu

Študenti pracujú na rozsiahlej semestrálnej práci s využitím výpočtovej techniky. Na základe vymedzenia súvislostí na predchádzajúcom cvičení určia a analyzujú vonkajšie a vnútorné súvislosti novozakladaného podniku. Vypracovávajú zakladateľský rozpočet/investičný projekt podľa rozhodovacieho problému. Spracovávajú prvotnú analýzu identifikovaných rizikových faktorov pomocou vybranej kvalitatívnej (napr. matica dopadov a pravdepodobností), alebo semikvantitatívnej (napr. FMEA) analýzy.

#### 11. Vypracovanie semestrálnej práce II – vypracovanie analýzy citlivosti

Študenti pokračujú v práci na semestrálnom zadaní. Vypracujú analýzu citlivosti, pre určenie významných rizikových parametrov pomocou zvoleného matematického vzťahu. Pre tri najvýznamnejšie rizikové faktory zistené analýzou citlivosti vypracujú optimistický, realistický (zodpovedá zakladateľskému rozpočtu) a pesimistický scenár so zohľadnením s určením možného poklesu jednotlivých parametrov s ohľadom na predpokladaný vývoj makroekonomických parametrov, vývoja odvetvia a sily konkurencie a kúpyschopnosti zákazníkov. Vypracovávajú simulačnú analýzu.

#### 12. Prezentácia semestrálnej práce I

Študenti po odovzdaní semestrálnych prác odprezentujú jej výsledky. Študenti sa rozdelia do dvoch skupín, na tých, ktorí budú v daný deň prezentovať a skupinu, ktorá má na základe prezentácie rozhodnúť o založení podniku resp. realizácii projektu. Študenti prezentujú sumárne informácie o finančných očakávaných výsledkoch, ktoré sú doplnené o informácie o významných rizikách a ich dopadoch získané z analýzy FMEA, analýzy scenárov a simulačnej analýzy.

#### 13. Prezentácia semestrálnej práce II

Po výmene rolí pracovných skupín sa pokračuje v prezentácii prác. Študenti opäť prezentujú sumárne informácie o finančných očakávaných výsledkoch a tieto doplnia o informácie o významných rizikách a ich dopadoch získané z analýzy FMEA, analýzy scenárov a simulačnej analýzy.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

slovenský

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 105

A	B	C	D	E	FX
37.14	36.19	16.19	6.67	3.81	0.0

**Vyučujúci:** doc. Ing. Nora Grisáková, PhD., doc. Ing. Daniela Rybárová, PhD., doc. Ing. Mgr. Gabriela Dubcová, PhD.

**Dátum schválenia:** 02.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Andrej Dupal', CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD., garant prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KPH FPM/ MMC21014/21	<b>Názov predmetu:</b> Podniková diagnostika
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Prednáška / Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 / 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 / 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 6	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 3.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II.	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KPH FPM/MMC21015/21-Podnikové hospodárstvo alebo KPF FPM/MME21006/21-Finančná analýza podniku alebo KM FPM/MMB21006/21-Manažérske rozhodovanie alebo KM FPM/MMB21027/21-Manažment	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 20 % priebežná semestrálna práca, 80 % písomná skúška	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 156 h (účasť na prednáškach 22 h, účasť na seminároch 22 h, príprava na semináre 22 h, spracovanie semestrálnej práce 30, príprava na prezentáciu semestrálnej práce 8 h, príprava na skúšku 52 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> <b>Vedomosť:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Po absolvovaní predmetu budú mať študenti vedomosti o komplexnej diagnostike podniku a jej uplatnení v podnikovej praxi, ale aj znaleckej činnosti. Diagnostiku podniku zvládnu po metodologickej stránke ako aj aplikačnej, pri využití vedomostí o diagnostických metódach z rôznych oblastí podnikovej diagnostiky.</li></ul> <b>Kompetentnosť:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>efektívne vyhľadávať, využívať a spracovať podstatné informácie o podniku ako podnikateľskom subjekte, jeho základných znakov, odvetví v ktorom pôsobí,</li><li>kriticky zhodnotiť priebeh a špecifiká etáp životného cyklu podniku,</li><li>charakterizovať podstatu a zhodnotiť podnikové procesy a prepojenie v rámci jednotlivých funkčných oblastí,</li><li>navrhnuť riešenia a obhájiť závery alebo odporúčania na zvýšenie efektívnosti podnikových činností s cieľom odstrániť podnikovú krízu a vyhnúť sa potenciálnym hrozbám v budúcom období.</li></ul> <b>Zručnosť:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>aplikovať diagnostické metódy v procese zhodnotenia okolia podniku, pri výbere lokality podniku,</li><li>diagnostikovať situáciu v podniku v jednotlivých fázach jeho životného cyklu a predikovať vývoj podniku v budúcom období.</li><li>stanoviť mieru rizika s využitím metód diagnostiky rizika v jednotlivých rozhodovacích procesoch,</li><li>vykonať diagnostiku ľudských zdrojov podniku,</li><li>vykonať základné podnikové analýzy v oblasti podnikových činností,</li><li>aplikovať diagnostické metódy hodnotenia šedej ekonomiky a vyvodit' závery.</li></ul>	



**Stručná osnova predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Podstata diagnostiky podniku a jej odlišenie od analýzy podnikových procesov, auditu a controllingu.
2. História podnikovej diagnostiky. Normalita podniku. Fázy a kroky jednotlivých postupov diagnostiky podniku.
3. Diagnostika vzťahu podniku a jeho okolia I.
4. Diagnostika vzťahu podniku a jeho okolia II.
5. Diagnostika životného cyklu podniku.
6. Výber lokality podniku ako dôležité manažérske rozhodnutie.
7. Rast podniku a jeho meranie.
8. Stabilizácia podniku a možnosti jej merania.
9. Kríza podniku a jej diagnostikovanie.
10. Úpadok podniku a možnosti jeho kvantifikácie.
11. Diagnostika šedej ekonomiky. Podniková terapeutika.
12. Špecifiká diagnostiky malých, stredných a veľkých podnikov. Využitie diagnostických metód v podnikovej praxi a znaleckej činnosti.
13. Podniková diagnostika a špecifické oblasti sledovania podniku - riziko podnikania a controlling ľudského kapitálu.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Oboznámenie študentov so systémom práce na cvičeniach
2. Metódy hodnotenia lokality podniku
3. Prípadová štúdia na využitie metód analýzy úžitkových hodnôt
4. Vybrané metódy a techniky k diagnostikovaniu okolia podniku
5. Vyhodnotenie analyzovaných dát
6. Pasporty okolia podniku
7. Vyhodnotenie analyzovaných dát
8. Kvantifikácia rastu podniku
9. Penrosevej model ako základ optimalizácie počtu manažérov pri stanovenom raste podniku
10. Využitie metód multikriteriálnej analýzy pri hodnotení postavenia podniku vo fáze stabilizácie
11. Metóda váženého súčtu poradí a metóda bodového hodnotenia
12. Metóda normovanej premennej a metóda vzdialenosti od fiktívneho variantu
13. Kríza podniku

**Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra:

1. NEUMANNOVÁ, Anna a kol. Podniková diagnostika. Bratislava : IURA EDITION, 2012. 204 s. ISBN 978-80-8078-464-5.
2. KAŠÍK, Josef – MICHALCO, Milan. Podniková diagnostika. Ostrava : Vydavatelství Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-4-9.
3. DEÁKOVÁ, Stanislava. Diagnostické metódy a postupy podniku. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. 151 s. ISBN 978-80-225-3719-3.
4. MAJDÚCHOVÁ, Helena – NEUMANNOVÁ, Anna. Podnik a podnikanie. Bratislava : Sprint 2, s.r.o., 2014. 214 s. ISBN 978-80-8971-004-1.
5. ZALAI, Karol a kol. Finančno-ekonomická analýza podniku. Bratislava : Sprint dva, 2016. 487 s. ISBN 978-80-8971-022-5.

Doplnková literatúra:

1. MIKOLÁŠ, Zdeněk a kol. Konkurenční potenciál průmyslového podniku. Praha : C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

2. CRANDAL, William R. - PARNELL John A. - SPILLAN John E. Crisis management. London: SAGE Publications, Inc., 2014. 384 s. ISBN 978-1-4129-9168-1.
3. KISLINGEROVÁ, Eva. Podnik v časech krize. Praha : Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3136-0.
4. MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku, Konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha : GRADA Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
5. BLAŽEK, Ladislav. a kol. Konkurenční schopnost podniků. Brno : MU-CVKKSČR, 2009. 349 s. ISBN 978-80-210-5058-7.
6. BLAŽEK, Ladislav. - DRÁŠILOVÁ, Anna. Vybrané výsledky z empirického šetření konkurenční schopnosti podniků. Brno : MU-CVKKSČR, 2009. 29 s. ISBN 978-80-210-5129-4.
7. GRUDZEWSKI, Maria W. a kol. Sustainability w biznesie czyli Pzedsiębiorstwo przyszlosci. Warszawa : Poltext, 2010. 326 s. ISBN 978-83-7561-046-8.

### **Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Podstata diagnostiky podniku a jej odlišenie od analýzy podnikových procesov, auditu a controllingu. Prístupy k chápaniu podnikovej diagnostiky.

Členenie diagnostiky podniku do základných oblastí jej skúmania:

- diagnostika vzťahu podniku a jeho okolia
- diagnostika jednotlivých fáz životného cyklu podniku
- diagnostika podnikov z hľadiska vybraných typologických kritérií /veľkosť podniku, právna forma, jednotlivé funkčné oblasti podniku, výrobné faktory a pod./

2. História podnikovej diagnostiky. Normalita podniku. Fázy a kroky jednotlivých postupov diagnostiky podniku.

Definovanie kritérií normality a typológia normality. Vstup do diagnostickej činnosti – predbežná diagnóza situácie v určitej oblasti, vymedzenie problémov, stanovenie cieľov a podmienok riešenia. Vlastná diagnóza - vytvorenie predpokladov pre spracovanie diagnózy, zistenie podkladov a informácií o faktickom stave. Diagnostická analýza a prognóza. Vytvorenie kauzálnej siete faktorov ďalšieho vývoja podniku. Návrh implementácie – vypracovanie súhrnnej štúdie a návrh alternatív riešenia. Zhodnotenie navrhovaných alternatív. Ukončenie diagnostickej činnosti – zhodnotenie diagnostiky a ďalšie možnosti jej zdokonaľovania.

3. Diagnostika vzťahu podniku a jeho okolia I.

Prostredie a okolie podniku. Podstata okolia podniku a jeho členenie pre účely podnikovej diagnostiky. Faktory ovplyvňujúce okolie podniku. Miera vplyvu procesov svetového okolia na činnosť podniku. Sektory a prvky všeobecného okolia podniku pôsobiace na jeho činnosť (makroekonomický, politicko-právny, sociálno-kultúrny a technologický sektor). Pôsobenie prvkov špecifického okolia podniku vzhľadom na jeho charakter, odvetvie pôsobenia, veľkosť, právnu formu apod. Význam štátu pri formovaní okolia podniku.

4. Diagnostika vzťahu podniku a jeho okolia II.

Podnikateľské prostredie – hodnotenie krajín podľa Doing Business, WEF, ratingových agentúr, PAS. Diagnostické metódy okolia podniku - diagnostická misia, monitoring, PESTEL, Pasport a štúdia okolia podniku.

5. Diagnostika životného cyklu podniku.

Predpoklady založenia a vzniku podniku. Pozície jednotlivých typologických druhov podnikov z hľadiska potrieb spoločnosti a z hľadiska ich vlastných potrieb. Diagnostika z hľadiska budúcej činnosti podniku, vonkajšieho a vnútorného organizačného a právneho usporiadania, finančných predpokladov a sociálneho hľadiska. Využitie štatistických dokumentov a metód. Spracovanie podnikateľského projektu ako základu založenia podniku.

6. Výber lokality podniku ako dôležité manažérske rozhodnutie. Zdôvodnenie výberu lokality na základe vyhodnotenia jednotlivých faktorov lokalizácie podniku. Faktory orientované na obstaranie – pozemky, ich dostupnosť a cena, prírodné zdroje, ich veľkosť, umiestnenie a

možnosti využitia z hľadiska budúceho podniku, infraštruktúra, kvalifikovanosť a štruktúra pracovných síl. Faktory orientované na výrobu – prirodzené a technické danosti určitej lokality. Faktory orientované na odbyt – kúpyschopnosť obyvateľstva v danej lokalite, možnosti pôsobenia nástrojov odbytovej politiky v lokalite. Faktory upravené štátom – dane, clá, dotácie, podpora malého a stredného podnikania, podpora regiónov s vysokou nezamestnanosťou apod. Lokalizačné metódy uplatňované v podnikovej diagnostike - analýza úžitkových hodnôt, bodovacia metóda a Steinerov-Weberov model, analýza nulového bodu, Lorenzova krivka.

#### 7. Rast podniku a jeho meranie.

Podstata rastu podniku a trvalo udržateľný rast podniku. Spôsoby rastu podniku. Interný rast podniku a jeho formy - rozvoj základných aktivít, doplnkových a pridružených aktivít. Externý rast podniku. Formy jednotlivých druhov rastu podniku. Marrisov model rastu manažérskeho podniku. Grafické znázornenie Marrisovho modelu. Penrosov efekt a jeho uplatnenie v Marrisovom modeli rastu. Odhad rastu podniku v podmienkach neurčitosti. Deterministický rast podniku na báze vlastného kapitálu. Deterministický rast podniku na báze tržieb. Matematické modelovanie rastu podniku v podmienkach neurčitosti. Rastová kríza podniku. Ostatné modely rastu a rastových kríz podniku.

#### 8. Stabilizácia podniku a možnosti jej merania.

Kritériá hodnotenia a ukazovatele jednotlivých pozícií podniku. Vyhodnotenie ukazovateľov trhovej pozície podniku. Vnútoraná a vonkajšia analýza. Prípadová štúdia zameraná na vyhodnotenie jednotlivých ukazovateľov a určenie pozície podniku (dominantná, silná, vhodná, stála a slabá pozícia). Možnosti vyhodnotenia pozícií z hľadiska právnych noriem SR. Spracovanie stratégií ďalšieho fungovania podniku. Opatrenia na udržanie existujúcich pozícií podniku.

#### 9. Kríza podniku a jej diagnostikovanie.

Príčiny vzniku podnikových kríz a východiská. Identifikácia a diagnostika krízy. Kríza ako stav, kríza ako vývoj. Rýchla, hrubá a detailná analýza podniku. Uplatnenie diagnostických metód pri identifikácii krízy – ekonomický normál, krízový barometer, Du Pontova analýza, Altmanov index, Tamariho rizikový index finančno-ekonomická analýza, metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov a pod. Spôsoby riešenia krízy podniku – formálne, neformálne. Konsolidácia, sanácia, reštrukturalizácia a jej formy.

#### 10. Úpadok podniku a možnosti jeho kvantifikácie.

Zrušenie podniku s likvidáciou a bez likvidácie. Likvidácia, konkurz a vyrovnanie. Vecná a právna úprava konkurzného konania. Fázy konkurzu. Likvidačný projekt a jeho časti. Prípadová štúdia zameraná na zostavenie likvidačného plánu podniku. Vysporiadanie majetkových pomerov medzi veriteľmi a dlžníkmi. Právna úprava vyrovnania ako formy zániku podniku. Zánik podniku a jeho právna úprava.

#### 11. Diagnostika šedej ekonomiky. Podniková terapeutika.

Kategorizácia šedej ekonomiky, príčiny vzniku a dôsledky. Metódy a postupy diagnostiky šedej ekonomiky. Pozícia podnikovej terapeutiky v podnikovej diagnostike. Terapeutické metódy a postupy. Podnikové choroby a ich kategorizácia.

#### 12. Špecifiká diagnostiky malých, stredných a veľkých podnikov. Využitie diagnostických metód v podnikovej praxi a znaleckej činnosti.

Pozície jednotlivých veľkostných druhov podnikov z hľadiska potrieb spoločnosti. Efektívnosť usporiadania právnych a organizačných vzťahov v podnikoch. Diagnostika možností rozvoja činností a odborov v ktorých jednotlivé druhy podnikov pôsobia. Optimalizácia lokality malého a stredného podniku prostredníctvom vybraných diagnostických metód. Uplatnenie diagnostických metód pri sledovaní životného cyklu podniku. Možnosti využitia diagnostiky v znaleckej činnosti a jej jednotlivých odboroch.

#### 13. Podniková diagnostika a špecifické oblasti sledovania podniku - riziko podnikania a controlling ľudského kapitálu.

Podstata sledovania rizika v podniku a jeho vzájomný vzťah k diagnostike. Metódy vyhodnocovania rizika v podniku a dostupnosť ich uplatnenia v podmienkach podnikovej praxe. Ľudský kapitál a možnosti jeho merania ako predmet podnikovej diagnostiky. Controlling ľudského kapitálu ako nástroj podnikovej diagnostiky.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Oboznámenie študentov so systémom práce na cvičeniach. Úvod do problematiky. Tvorba podnikateľských modelov. Formulácia problémov a ciele modelovania, identifikácia systému, reprezentácia systému modelom. Kvantifikácia modelu, t. j. naplnenie číselnými údajmi, vykonanie modelových experimentov, t. j. algoritmizácia a výpočet modelu. Testovanie a logická kontrola výsledkov modelovaných výpočtov. Implementačná analýza t. j. rozbor a prípadná modifikácia výsledkov modelových výpočtov pred ich realizáciou.

2. Metódy hodnotenia lokality podniku. Objasnenie podstaty lokalizačných metód využívaných v podnikovej diagnostike.

- Analýza úžitkových hodnôt
- Analýza lokality metódou nulového bodu
- Metóda bodového hodnotenia
- Steiner – Weber model
- Lokalizačná analýza
- Ťažisková metóda
- Dopravné úlohy
- Analýza zraniteľnosti podniku

3. Prípadová štúdia na využitie metód analýzy úžitkových hodnôt, analýzy metódou nulového bodu a Steiner – Weber modelu. Prezentovanie výsledkov spracovaných metód vyučujúcou. Diskusia o výhodách a nevýhodách metód.

4. Vybrané metódy a techniky k diagnostikovaniu okolia podniku. Kritériá zberu údajov. Využitie databáz na zber údajov, analýza údajov a spôsoby vyhodnotenia. Štúdie okolia podniku, PESTEL analýza, makroekonomická analýza krajín. Detailná charakteristika diagnostických metód. Vytvorenie pracovných tímov, rozdelenie analyzovaných krajín pre tímy. Príprava a zber dát, využitie dostupných štatistických databáz jednotlivých štátov a regionálnych údajov dostupných na internete. Triedenie dát a ich analýza.

5. Vyhodnotenie analyzovaných dát, tabuľkové a grafické spracovanie analyzovaných výsledkov sprevádzané slovným komentárom zdôvodňujúcim postup a výsledky. Vyvodenie záverov a odporúčaní. Spracovanie prezentácie v programe POWERPOINT - práca študentov v skupinách. Prezentácia dosiahnutých výsledkov pred celou študijnou skupinou, riadená diskusia študijnej skupiny, vyhodnotenie prác. Záverečná sumarizácia najčastejšie vyskytujúcich sa chýb pri spracovaní metódy.

6. Pasporty okolia podniku – tabuľkové spracovanie informácií o určitej záujmovej lokalite podľa zvolených faktorov lokality. Štruktúra pasportu. Detailná charakteristika jednotlivých častí, možnosti variability štruktúry pasportu. Príprava a zber dát. Využitie podnikových dát, ktoré študenti vyhodnocujú v rámci svojich pripravovaných záverečných prácach. Individuálna práca študentov. Triedenie údajov a spracovanie podľa štruktúry pasportu – domáca práca.

7. Vyhodnotenie analyzovaných dát, tabuľkové a grafické spracovanie analyzovaných výsledkov, sprevádzané slovným komentárom zdôvodňujúcim postup a výsledky. Vyvodenie záverov a odporúčaní. Spracovanie prezentácie v programe POWERPOINT - individuálna práca študentov. Prezentácia dosiahnutých výsledkov pred študijnou skupinou, riadená diskusia študijnej skupiny, vyhodnotenie prác. Záverečná sumarizácia najčastejšie vyskytujúcich sa chýb pri spracovaní metódy.

8. Kvantifikácia rastu podniku – využitie Marrisovho modelu pri optimalizácii miery rastu a miery zisku podniku. Funkcie rastu ponuky kapitálu a dopytu. Komparácia rastu podniku a rastu

odvetvia. Modelovanie krivky rastu a konštrukcia funkcie vývoja podniku za pomoci výpočtovej techniky. Názorná prezentácia výsledkov vedeckého výskumu vyučujúcej.

9. Penrosovej model ako základ optimalizácie počtu manažérov pri stanovenom raste podniku – prípadová štúdia s využitím počítačovej podpory.

10. Využitie metód multikriteriálnej analýzy pri hodnotení postavenia podniku vo fáze stabilizácie, vyhodnotenie výsledkov postavenia konkrétneho podniku na základe zvolenej metódy a určenie pozície podniku – prípadová štúdia. Definovanie skupiny hodnotených ukazovateľov, pridelenie zápornej alebo kladnej charakteristiky ukazovateľa na základe jeho želaného vývoja, vytvorenie základnej matice vstupných údajov pre uskutočnenie multikriteriálnych analýz – študenti si pripravujú vstupné dáta z podnikov, ktoré analyzujú v záverečných prácach, čo prispeje ku kvalitnejšiemu spracovaniu analýz, nakoľko sú oboznámení so situáciou podniku a poznajú pozitívne a negatívne vplyvy, odborné názory manažmentu podniku.

11. Metóda váženého súčtu poradí a metóda bodového hodnotenia – objasnenie podstaty metódy, výhody nevýhody, spôsob výpočtu, grafické znázornenie výsledkov a ich spôsobu interpretácie – výklad, názorná ukážka v programe Excel. Spracovanie podnikových údajov študentmi v programe Excel, priebežná kontrola a konzultácie s vyučujúcim, interpretácia výsledkov a grafické vyhodnotenie krivky životného cyklu podniku na základe využitej metódy. Diskusia študijnej skupiny k prezentovaným výsledkom. Hodnotenie.

12. Metóda normovanej premennej a metóda vzdialenosti od fiktívneho variantu – objasnenie podstaty metódy, výhody nevýhody, spôsob výpočtu, grafické znázornenie výsledkov a ich spôsobu interpretácie – výklad, názorná ukážka v programe Excel. Spracovanie podnikových údajov študentmi v programe Excel, priebežná kontrola a konzultácie s vyučujúcim, interpretácia výsledkov a grafické vyhodnotenie krivky životného cyklu podniku na základe využitej metódy. Diskusia študijnej skupiny k prezentovaným výsledkom. Hodnotenie.

13. Kríza podniku – jej identifikácia a možnosti riešenia na základe vybranej metódy – prípadová štúdia. Krízový barometer. Likvidačný projekt podniku a jeho časti – spracovanie likvidačného plánu ako časti likvidačného projektu – prípadová štúdia. Komplexná diagnostika podniku na základe využitých metód v jednotlivých fázach životného cyklu. Hodnotenie výsledkov študentov počas semestra a splnenia podmienok pre udelenie zápočtu.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

slovenský

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 72

A	B	C	D	E	FX
19.44	38.89	22.22	13.89	5.56	0.0

**Vyučujúci:** Ing. Stanislava Deáková, PhD., doc. Ing. Daniela Rybárová, PhD., Ing. Mária Trúchliková, PhD.

**Dátum schválenia:** 08.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Andrej Dupal', CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., osoba

zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD., garant prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KPH FPM/ MMC21016/21	<b>Názov predmetu:</b> Podnikový controlling
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Prednáška / Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 / 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 / 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 5	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 2.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II.	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KPF FPM/MME21011/21-Finančný manažment alebo KPH FPM/MMC21015/21-Podnikové hospodárstvo	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 15% prezentácia na prednáške, 25 % semestrálna písomná práca, 60 % písomná skúška	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 130 h (účasť na prednáškach 26 h, prezentácia na prednáške 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na zápočtovú písomku 13 h, príprava na skúšku 39 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť <ul style="list-style-type: none"><li>• Komplexný pohľad na podnikový controlling prostredníctvom vymedzenia strategického a operatívneho controlling; nástrojov controllingu; manažérskeho reportingu; parciálneho controllingu.</li></ul> Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• porozumieť koncepciám, funkciám a úlohám strategického a operatívneho controllingu,</li><li>• porozumieť a vyhodnotiť účinnosť nástrojov controllingu a ich vzájomné vzťahy,</li><li>• zhodnotiť transparentnosť toku nákladov a výnosov v podniku a v podnikových útvaroch,</li><li>• vyhodnotiť tvorbu výsledku hospodárenia za podnik ako i za jednotlivé podnikové útvary, poprípade analyzovať nepriaznivý vývoj VH,</li><li>• vyhodnotiť relevantnosť informácií controllingových reportov pre manažment,</li><li>• schopnosť robiť rozhodnutia o produkcii na základe príspevkového zisku a manažérskych výsledkov,</li><li>• aplikovať znalosti pri vypracovaní odporúčení v priebehu nepriaznivého vývoja ekonomických ukazovateľov v podniku.</li></ul> Zručnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• zhodnotiť využitie hodnotového, finančného a manažérskeho chápania nákladov v manažérskom účtovníctve (podstatný nástroj controllingu) pre účely rozhodovania v podniku,</li><li>• samostatne, resp. skupinovo vytvoriť prípadovú štúdiu s využitím nástrojov controllingu a relevantných informácií z podniku a interpretovať výsledky,</li><li>• odborne zdôvodniť prípadné odchýlky skutočnosti od plánu a navrhnúť relevantné opatrenia na ich elimináciu,</li></ul>	

- preukázať znalosti pri tvorbe jednotlivých foriem vnútropodnikových cien produktov a služieb a zhodnotiť vplyvy správneho ocenenia vstupov a výstupov na výsledok hospodárenia podniku a na daňový základ, s využitím aj zákonných tichých rezerv,
- preukázať znalosti pri tvorbe rôznych druhov reportov (segmentový reporting a manažérske výsledovky), navrhnúť techniky prezentácie reportov a predložiť relevantné informácie manažmentu podniku pre účely rozhodovania.

### **Stručná osnova predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Podstata a význam controllingu pre manažment podniku
2. Organizácia controllingu v podniku
3. Cyklus operatívneho plánovania
4. Systém vnútropodnikového zúčtovania
5. Systémové vzťahy v rámci podnikového controllingu
6. Oceňovanie zásob v controllingu
7. Segmentový reporting v controllingu
8. Investičný controlling
9. Projektový controlling
10. Environmentálny controlling
11. Controlling ľudského kapitálu
12. Controlling kvality
13. Controlling CSR

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Podstata a význam controllingu pre manažment podniku
2. Organizácia controllingu v podniku
3. Cyklus operatívneho plánovania
4. Systém vnútropodnikového zúčtovania
5. Systémové vzťahy v rámci podnikového controllingu
6. Oceňovanie zásob v controllingu
7. Segmentový reporting v controllingu
8. Investičný controlling
9. Projektový controlling
10. Environmentálny controlling
11. Controlling ľudského kapitálu
12. Controlling kvality
13. Controlling CSR

### **Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra:

1. Schuster, Peter – HEINEMANN, Mareike – CLEARY, Peter. Management Accounting. New York : Springer, 2021. 447 s. ISBN 978-3-030-62022-6.
2. JIAMBALVO, James. Managerial Accounting. Hoboken : Wiley, 2020. 158 s. ISBN 978-1-119-60724-3.
3. WALTHER, Larry. M. Managerial Accounting Solutions. Hamburg : Independently published 2020. 137 s. ISBN 978-1-72946-308-6.
4. FOLTÍNOVÁ, Alžbeta – DUBCOVÁ, Gabriela. Podnikový controlling. Praktikum. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 183 s. ISBN 978-80-89393-72-5.
5. DUŠEK, Jiří. Vnitropodnikové účetnictví. Praktický návod s podklady na jeho zavedení. Praha : Grada Publishing, 2019. 136 s. ISBN 978-80-271-2544-9.

Doplňková literatúra:



1. WARREN, Carl – JONES, Jefferson P. – TAYLER, William B. Financial & Managerial Accounting. London : Cengage Learning, 2020. 1552 s. ISBN 978-1-33790-266-3.
2. BEHRINGER, Stefan. Controlling. Berlin : Springer Gabler, 2021. 178 s. ISBN 978-3-658-32744-6.
3. WALTHER, Larry M. Managerial Accounting. Hamburg : Independently published, 2020. 263 s. ISBN 978-1-72946-322-2.
4. DYCKMAN, Thomas R. – HANLON, M L. – MAGEE, Robert P. Financial & Managerial Accounting for Decision Makers. Cambridge : Cambridge Business Publisher, 2018. 173 s. ISBN 978-1-61853-234-3.
5. GARRISON, Ray – NOREEN, Eric – BREWER, Peter. Managerial Accounting. New York : Mc Graw Hill, 2020. 640 s. ISBN 978-1-25996-948-5.
6. MOWEN, Maryanne M. – HANSEN, Don R. – HEITGER, Dan H. Managerial Accounting: The Cornerstone of Business Decision-Making. London : Cengage Learning, 2017. 816 s. ISBN 978-1-33711-600-8.
7. BLOCHER, Edward. Cost Management: A Strategic Emphasis. New York : McGraw-Hill Higher Education, 2018. 976 s. ASIN B07B4HXX2X.
8. WHITTINGTON, Ray. Principles of Auditing & Other Assurance Services. New York : McGraw-Hill Higher Education, 2018. 944 s. ASIN B07C3Z8KBZ.
9. HILTON, R. Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment. New York : McGraw-Hill Education, 2016. 848 s. ISBN 978-1-25956-956-2.
10. BREWER, Peter. Introduction to Managerial Accounting. New York : McGraw-Hill Higher Education, 2018. 752 s. ISBN 978-1-25991-706-6.

### **Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Podstata a význam controllingu pre manažment podniku – téma sa venuje definícii, klasifikácii a kategorizácii systému podnikový controlling. Subsystem controllingu v rámci podnikových systémov. Pozícia controllingu vzhľadom na manažment a relevantné úlohy a funkcie podnikového controllingu. Systematizácia podnikového controllingu – globálny controlling a parciálne controllingy: controlling funkčných oblastí a funkcionálne controllingy.
2. Organizácia controllingu v podniku - téma je orientovaná na identifikáciu, špecifikáciu, klasifikáciu a typológiu organizačných štruktúr aplikovaných pre účely podnikového controllingu. Diferenciácia a komparácia organizačných štruktúr controllingu vzhľadom na typológiu podnikov. Statická a dynamická stránka organizačných štruktúr controllingu. Koncepcie podnikového controllingu determinujúce.
3. Cyklus operatívneho plánovania - téma je orientovaná na komplexnú a integrálnu problematiku operatívneho plánovania. Multidisciplinarita operatívneho plánovania. Dimenzionalizácia operatívneho plánovania: statická a dynamická stránka operatívneho plánovania. Flexibilný vzťah ročného plánu a rozpočtu. Princípy rozpočtovania. Účel procesu rozpočtovania a cyklus ročného plánovania. Princíp fungovania podnikového rozpočtu. Základná štruktúra podnikového rozpočtu. Realizácia podnikového rozpočtu.
4. Systém vnútropodnikového zúčtovania - téma sa venuje komplexnej problematike podstaty systému vnútropodnikového zúčtovania. Dimenzionalizácia parametrov controllingu. Kocka controllingu. Analýza príspevkov podľa dimenzií. Klasifikácia nákladov: kategorizácia a typológia nákladov. Klasifikácia stredísk: kategorizácia a typológia nákladových stredísk a ziskových stredísk. Zúčtovanie: systémy vnútroorganizačného zúčtovania na báze postupov, zainteresovaných organizačných útvarov Podnikový zúčtovací hárok.
5. Systémové vzťahy v rámci podnikového controllingu - téma je orientovaná na komplexnú a integrálnu problematiku systémových vzťahov v rámci podnikového controllingu. Dimenzionalizácia vzťahu finančného a manažérskeho účtovníctva pre účely podnikového controllingu: finančné účtovníctvo, vnútropodnikové účtovníctvo, nákladové účtovníctvo,

prevádzkové účtovníctvo, manažérske účtovníctvo, controlling. Organizácia vzťahov a subsystémov vnútropodnikového/ vnútroorganizačného účtovníctva.

6. Oceňovanie zásob v controllingu - téma sa venuje komplexnej problematike podstaty oceňovania zásob pre účely podnikového controllingu, Relevantné vzťahy controllingu a finančného účtovníctva v oblasti oceňovania zásob druhy zásob. Klasifikácia a kategorizácia podmienok a determinantov spôsobov oceňovania zásob, s návodmi na praktickú aplikáciu. Klasifikácia a kategorizácia podmienok a determinantov metód oceňovania zásob, s návodmi na praktickú aplikáciu.

7. Segmentový reporting v controllingu - téma sa venuje komplexnej problematike aplikácie segmentového reportingu v podniku. Základné princípy reportingu. Definícia, klasifikácia, kategorizácia a typológia systému podnikový controlling. Základné atribúty informačného systému podniku (ISP) pre účely reportingu. Proces a cyklus vypracovávania reportov. Segmentový reporting z aspektu obsahu a formy. Problematika stupňovitosti a segmentácie reportu. Problematika relevantnosti a irelevantnosti položiek segmentácie reportu.

8. Investičný controlling - téma je orientovaná na komplexnú a integrálnu problematiku systémových vzťahov v investičnom controllingu. Všeobecné charakteristiky investičného controllingu. Definícia, klasifikácia, kategorizácia a typológia systému investícií z aspektu investičného controllingu. Metodológia hodnotenia investícií. Metódy a nástroje aplikované v investičnom controllingu. Úlohy controlléra z aspektu investičného controllingu podniku.

9. Projektový controlling - téma sa venuje komplexnej problematike fungovania projektového controllingu v podniku. Všeobecné charakteristiky projektového controllingu podniku. Definícia, klasifikácia, kategorizácia a typológia systému projektov. Nástroje a metódy k plneniu úloh projektového controllingu podniku. Životný cyklus projektu. Rozpočtovanie projektu. Úlohy controlléra z aspektu projektového controllingu podniku.

10. Environmentálny controlling - téma sa venuje komplexnej problematike fungovania environmentálneho controllingu. Vymedzenie pojmov environmentálneho controllingu. Všeobecné charakteristiky a základné princípy environmentálneho controllingu. Alternatívy environmentálneho manažérskeho systému. Metódy a nástroje aplikované v environmentálnom controllingu. Úlohy controlléra z aspektu controllingu ľudského kapitálu podniku.

11. Controlling ľudského kapitálu - téma je orientovaná na komplexnú a integrálnu problematiku systémových vzťahov v controllingu ľudského kapitálu. Základné rozdiely v manažmente ľudských zdrojov, personalistiky a ľudského kapitálu pre účely podnikového controllingu. Všeobecné charakteristiky a základné princípy controllingu ľudského kapitálu v podniku. Metódy a nástroje aplikované v controllingu ľudského kapitálu. Úlohy controlléra z aspektu controllingu ľudského kapitálu podniku.

12. Controlling kvality - téma je orientovaná na komplexnú a integrálnu problematiku systémových vzťahov v controllingu kvality. Všeobecné charakteristiky a základné princípy manažmentu kvality. Manažérstvo kvality podľa noriem ISO. TQM - total quality management. Pozícia controllingu kvality v systéme podnikového controllingu. Metódy a nástroje aplikované v controllingu kvality. Náklady na kvalitu (COQ). Úlohy controlléra z aspektu controllingu kvality podniku.

13. Controlling CSR - téma je orientovaná na komplexnú a integrálnu problematiku systémových vzťahov v controllingu spoločenskej zodpovednosti podnikov. Základné princípy spoločenskej zodpovednosti podnikov. Všeobecné charakteristiky a základné princípy controllingu spoločenskej zodpovednosti podnikov. Metódy a nástroje aplikované v controllingu spoločenskej zodpovednosti podnikov. Indexy spoločenskej zodpovednosti podnikov. GRI štandardy. Integrovaný reporting.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Podstata a význam controllingu pre manažment podniku – prípadové štúdie, príklady a manažérske dilemy zamerané na problematiku definícií, klasifikáciu a kategorizáciu systému

podnikový controlling. Subsystem controllingu v rámci podnikových systémov. Pozícia controllingu vzhľadom na manažment a relevantné úlohy a funkcie podnikového controllingu. Systematizácia podnikového controllingu – globálny controlling a parciálne controllingy: controlling funkčných oblastí a funkcionálne controllingy.

2. Organizácia controllingu v podniku – prípadové štúdie, príklady a manažérske dilemy zamerané na problematiku identifikácie, špecifikácie, klasifikácie a typológie organizačných štruktúr aplikovaných pre účely podnikového controllingu. Diferenciácia a komparácia organizačných štruktúr controllingu vzhľadom na typológiu podnikov. Statická a dynamická forma organizačných štruktúr controllingu. Konceptie podnikového controllingu determinujúce.

3. Cyklus operatívneho plánovania – prípadové štúdie, príklady a manažérske dilemy zamerané na komplexnú a integrálnu problematiku operatívneho plánovania. Multidisciplinarita operatívneho plánovania. Dimenzionalizácia operatívneho plánovania: statická a dynamická stránka operatívneho plánovania. Flexibilný vzťah ročného plánu a rozpočtu. Princípy rozpočtovania. Účel procesu rozpočtovania a cyklus ročného plánovania. Princíp fungovania podnikového rozpočtu. Základná štruktúra podnikového rozpočtu. Realizácia podnikového rozpočtu.

4. Systém vnútropodnikového zúčtovania – prípadové štúdie, príklady a manažérske dilemy zamerané na komplexnú problematiku podstaty systému vnútropodnikového zúčtovania. Dimenzionalizácia parametrov controllingu. Kocka controllingu. Analýza príspevkov podľa dimenzií. Klasifikácia nákladov: kategorizácia a typológia nákladov. Klasifikácia stredísk: kategorizácia a typológia nákladových stredísk a ziskových stredísk. Zúčtovanie: systémy vnútroorganizačného zúčtovania na báze postupov, zainteresovaných organizačných útvarov. Podnikový zúčtovací hárok.

5. Systémové vzťahy v rámci podnikového controllingu – prípadové štúdie, príklady a manažérske dilemy zamerané na komplexnú problematiku systémových vzťahov v rámci podnikového controllingu. Dimenzionalizácia vzťahu finančného a manažérskeho účtovníctva pre účely podnikového controllingu: finančné účtovníctvo, vnútropodnikové účtovníctvo, nákladové účtovníctvo, prevádzkové účtovníctvo, manažérske účtovníctvo, controlling. Organizácia vzťahov a subsystemov vnútropodnikového/ vnútroorganizačného účtovníctva.

6. Oceňovanie zásob v controllingu – prípadové štúdie, príklady a manažérske dilemy zamerané na komplexnú problematiku podstaty oceňovania zásob pre účely podnikového controllingu, Relevantné vzťahy controllingu a finančného účtovníctva v oblasti oceňovania zásob druhy zásob. Klasifikácia a kategorizácia podmienok a determinantov spôsobov oceňovania zásob, s návodmi na praktickú aplikáciu. Klasifikácia a kategorizácia podmienok a determinantov metód oceňovania zásob, s návodmi na praktickú aplikáciu.

7. Segmentový reporting v controllingu – prípadové štúdie, príklady a manažérske dilemy zamerané na komplexnú problematiku aplikácie segmentového reportingu v podniku. Základné princípy reportingu. Definícia, klasifikácia, kategorizácia a typológia systému podnikový controlling. Základné atribúty informačného systému podniku (ISP) pre účely reportingu. Proces a cyklus vypracovávania reportov. Segmentový reporting z aspektu obsahu a formy. Problematika stupňovitosti a segmentácie reportu. Problematika relevantnosti a irelevantnosti položiek segmentácie reportu.

8. Investičný controlling – prípadové štúdie, príklady a manažérske dilemy zamerané na komplexnú problematiku aplikácie systémových vzťahov v investičnom controllingu. Všeobecné charakteristiky investičného controllingu. Definícia, klasifikácia, kategorizácia a typológia systému investícií z aspektu investičného controllingu. Metodológia hodnotenia investícií. Metódy a nástroje aplikované v investičnom controllingu. Úlohy controlléra z aspektu investičného controllingu podniku.

9. Projektový controlling – prípadové štúdie, príklady a manažérske dilemy zamerané na komplexnú problematiku fungovania projektového controllingu v podniku. Všeobecné

charakteristiky projektového controllingu podniku. Definícia, klasifikácia, kategorizácia a typológia systému projektov. Nástroje a metódy k plneniu úloh projektového controllingu podniku. Životný cyklus projektu. Rozpočtovanie projektu. Úlohy controlléra z aspektu projektového controllingu podniku.

10. Environmentálny controlling – prípadové štúdie, príklady a manažérske dilemy zamerané na komplexnú problematiku fungovania environmentálneho controllingu. Vymedzenie pojmov environmentálneho controllingu. Všeobecné charakteristiky a základné princípy environmentálneho controllingu. Alternatívy environmentálneho manažérskeho systému. Metódy a nástroje aplikované v environmentálnom controllingu. Úlohy controlléra z aspektu controllingu ľudského kapitálu podniku.

11. Controlling ľudského kapitálu - prípadové štúdie, príklady a manažérske dilemy zamerané na komplexnú problematiku fungovania controllingu ľudského kapitálu. Základné rozdiely v manažmente ľudských zdrojov, personalistiky a ľudského kapitálu pre účely podnikového controllingu. Všeobecné charakteristiky a základné princípy controllingu ľudského kapitálu v podniku. Metódy a nástroje aplikované v controllingu ľudského kapitálu. Úlohy controlléra z aspektu controllingu ľudského kapitálu podniku.

12. Controlling kvality – prípadové štúdie, príklady a manažérske dilemy zamerané na komplexnú problematiku systémových vzťahov v controllingu kvality. Všeobecné charakteristiky a základné princípy manažmentu kvality. Manažerstvo kvality podľa noriem ISO. TQM - total quality management. Pozícia controllingu kvality v systéme podnikového controllingu. Metódy a nástroje aplikované v controllingu kvality. Náklady na kvalitu (COQ). Úlohy controlléra z aspektu controllingu kvality podniku.

13. Controlling CSR – prípadové štúdie, príklady a manažérske dilemy zamerané na praktické fungovanie controllingu spoločenskej zodpovednosti podnikov. Základné princípy spoločenskej zodpovednosti podnikov. Všeobecné charakteristiky a základné princípy controllingu spoločenskej zodpovednosti podnikov. Metódy a nástroje aplikované v controllingu spoločenskej zodpovednosti podnikov. Indexy spoločenskej zodpovednosti podnikov. GRI štandardy. Integrovaný reporting.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**  
slovenský

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 189

A	B	C	D	E	FX
28.04	29.63	28.04	7.94	1.59	4.76

**Vyučujúci:** doc. Ing. Mgr. Gabriela Dubcová, PhD., Ing. Ľubica Foltínová, PhD.

**Dátum schválenia:** 08.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Andrej Dupal', CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD., garant prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KPH FPM/ MMC21017/21	<b>Názov predmetu:</b> Realitné makléřstvo
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Prednáška / Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 0 / 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 0 / 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 3	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 2.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II.	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KPH FPM/MMC21007/21-Podnik a podnikanie alebo KPH FPM/MMC21015/21-Podnikové hospodárstvo	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 30 % priebežná písomná práca, 70 % písomná skúška	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 78 h (účasť na seminároch a krátke prezentácie odborníkov z praxe k čiastkovej problematike 26 h, príprava na semináre a prezentácia čiastkových výstupov seminárnej práce - priebežne 26 h, príprava na skúšku 26 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Jedná sa o komplexný pohľad na reality, nakoľko s touto komoditou sa stretne každý absolvent v živote, a to osobnom i profesijnom. Môže ísť o hľadanie podnájmu, získanie vlastného bývania, či výstavby rodinného domu, alebo profesijného zamerania v bankovej inštitúcii, poisťovni, finančnej skupiny alebo aj v developerskej spoločnosti</li><li>• Komplexný prehľad o realitách dotvára širší obzor profilu absolventa v oblasti ako sú nehnuteľností a s nimi súvisiace náležitosti. Jedná sa o oblasť štruktúry a činnosti katastra nehnuteľností, vlastníckych vzťahov súvisiacich s nehnuteľnosťami, správou nehnuteľností financovaní a poistením nehnuteľností, ako aj vecnými bremenami a záložnými právami viaznucimi na nehnuteľnostiach</li><li>• Frekventant pri spracovaní a prezentovaní developerského projektu musí preukázať už získané zručnosti z uvedenia projektu, lokalizácie slabých a silných stránok projektu, marketingové smerovanie na záujmovú skupinu potencionálnych záujemcov až po ekonomické vyhodnotenie daného developerského projektu</li></ul> Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Základné pojmy súvisiace s realitami (nehnuteľnosť) vychádzajúce z Občianskeho zákonníka, Stavebného zákona a katastra nehnuteľností, ako aj rozdelenie a typy nehnuteľností</li><li>• Komplexné informácie o katastri nehnuteľností, správa a činnosť katastra nehnuteľností, katastrálne konanie, katastrálny portál, evidencia nehnuteľností - list vlastníctva, katastrálna mapa a geometrické zameranie nehnuteľnosti</li><li>• Stručný pohľad na zmluvy súvisiacimi s právnymi úkonmi s nehnuteľnosťami, zmluvné dokumenty a zmluvy používané v realitnej oblasti</li></ul>	

- Vlastnícké právo a držba nehnuteľnosti, nadobudnutie nehnuteľností a vydržanie nehnuteľnosti, evidencia nehnuteľností, vecné bremená a záložné práva viaznuce na nehnuteľnostiach
- Realitný trh a ceny nehnuteľností, determinanty cien nehnuteľností, účastníci realitného trhu, faktory ovplyvňujúce dopyt a ponuku nehnuteľností, cykly na realitnom trhu, analýzy realitného trhu a vývoj cien nehnuteľností
- Realizácia a postupy pri kúpe, predaji a prenájme bytu
- Financovanie a poistenie nehnuteľností, dane v realitnej oblasti, správa nehnuteľností - druhy, funkcia, náplň, výkon správy a proces výkonu správy
- Realitná činnosť - založenie realitnej kancelárie, činnosť, spôsoby riadenia a fungovania, databáza klientov, prezentácia a marketing, zmluvy pri činnosti realitnej kancelárie
- Developerstvo, typy developerských projektov, účastníci developerských projektov, developerský tím, proces (fázy) developerského projektu, financovanie

Zručnosť :

- Získanie základných vedomostí o realitách (nehnuteľnosti), základné pojmy v realitnej oblasti, právne súvislosti - zmluvy používané v realitnej oblasti
- Prehľad o vlastníctve nehnuteľností, evidencii a nadobudnutí nehnuteľnosti, katastri nehnuteľností ako centrálnom registri nehnuteľností
- Poukázanie na špecifické problémy viažuce sa k nehnuteľnosťami, ako sú vecné bremená a zriadenie záložného práva súvisiaceho s hypotékou
- Postup pri realizácii výstavby rodinného domu, výber pozemku, povolenia na realizáciu a užívanie stavby, problémy súvisiace s výstavbou
- Postup pri získaní hypotekárneho úveru, podklady a doklady, ohodnocovanie nehnuteľností, metódy a princípy
- Získanie komplexného prehľadu o výkone správy nehnuteľností, dane súvisiace s nehnuteľnosťami a poistenie nehnuteľností

### **Stručná osnova predmetu:**

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Úvod do problematiky predmetu.
2. Vlastnícké právo k nehnuteľnosti.
3. Zmluvy v realitnej oblasti.
4. Vecné bremená a záložné právo.
5. Developerský projekt 1. etapa.
6. Činnosť realitnej kancelárie.
7. Realitné portály v SR.
8. Developerský projekt 2. etapa.
9. Realizácia výstavby rodinného domu.
10. Správa nehnuteľnosti.
11. Financovanie a poistenie nehnuteľností.
12. Developerský projekt 3. etapa.
13. Záverečný test a vyhodnotenie developerských projektov.

### **Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra:

1. KUBICA Milan a kol. Realitné makléřstvo : manažment nehnuteľností. 1. vydanie. Bratislava : KARTPRINT, 2018. 348 s. ISBN 978-80-89553-54-9.
2. KUBICA, Milan a kol. Znalectvo. 2. vyd. Praha : Wolters Kluwer, 2016, 332 s. ISBN 978-80-571-0115-4.
3. KUBICA, Milan a kol. Znalectvo – praktikum. 2. prepracované a rozšírené vydanie. Bratislava : Wolters Kluwer SR, 2019. 426 s. ISBN 978-80-571-0115-4.

4. ŠPIRKOVÁ, Daniela. Determinanty rozvoja bytového trhu na Slovensku po roku 2000. In Nehnuteľnosti a bývanie. Vedecký časopis STU v Bratislave, 2008, 3. roč., Číslo 1. ISSN 1336-944X.
  5. ŠPIRKOVÁ, Daniela – ZAJACOVÁ, Jana. Trh nehnuteľností – Finančné a právne nástroje. Bratislava : Statis, 2010. 167 s. ISBN 978-80-8565-962-7.
- Doplňková literatúra:
1. ANDERSEN, Bob – ANDERSEN, Luke. Residential Real Estate Development. Sydney : Lulu, 2006. 248 s. ISBN 9781847286093.
  2. PAVELEK, Andrej. Cyklus v realitnom trhu [online]. 2017. [cit. 2017-10-23]. Dostupné na internete: <<http://www.andrejpaulek.sk/cyklus-v-realitnom-trhu/>>.
  3. ASOCIACE PRO ROZVOJ TRHU NEMOVITOSTI. Financování developerských projektu. Praha : ARTN, 2015.
  4. CÁR, Mikuláš. 2009. Vyber faktorov ovplyvňujúcich ceny nehnuteľnosti na bývanie na Slovensku. In Biatic [online]. 2009. [cit. 2017-10-20]. Dostupné na internete: <[http://www.nbs.sk/\\_img/Documents/PUBLIK/MU/Car09-03-Biatic.pdf](http://www.nbs.sk/_img/Documents/PUBLIK/MU/Car09-03-Biatic.pdf)>.
  5. CÍSAŘ, Jaromír. Vybrané otázky z trhu nemovistostí. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. 160 s. ISBN 80-7079-690-5
  6. COLLIER, Nathan – COLLIER, Courtland – HALPERIN, Don. 2002. Construction Funding. The Process of Real Estate Development, Appraisal, and Finance. New York : John Wiley & Sons, 2002. 544 s. ISBN 978-0470037317.
  7. CORTESI, Gerald. Mastering Real Estate Principles. Chicago : Deraborn, 2003. 552 s. ISBN 0793187664I.
  8. ČAPO, Martin. Ako sa naučiť čítať realitný trh [online]. 2014. [cit. 2017-10-20]. Dostupné na internete: <<http://riesimebyvanie.sk/ako-sa-naucit-citat-realityny-trh/>>.
  9. ČERNOCH, Josef – SLABOCH, Ladislav – TOUŠEK, Stanislav Příprava a realizace investiční výstavby. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1990. No ISBN.
  10. ČSOB. Projektové financování [online]. [cit. 2017-11-10]. Dostupné na internete: <<https://www.csob.cz/portal/bankcz/cz/Firmy/Korporace-Institute/Sluzby-a-produkty/Projektove-financovani/default.htm>>.
  11. GADDY, Wade E. – HART, Robert E. Real Estate Fundamentals. 6P. Chicago : Dearborn Trade Pub, 2000. 333 s. ISBN 978-0793135059.
  12. ĎURECH, Richard. Teoretické vymedzenie realitného trhu [online]. [cit. 2017-11-10]. Dostupné na internete: <<http://www.derivat.sk/files/2013%20vedecky%20seminar/Durech.pdf>>.
  13. DVOŘÁK, Petr. Bankovníctví. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. 341 s. ISBN 80-7079-585-9.
  14. GOODMAN, Richard A. Economics of Housing Markets. London : Harwood academic publisher, 2011. 160 s. ISBN 9780415269742.
  15. HEJHÁLEK, Jiří. Domy s takmer nulovou spotrebou energie povinne od roku 2020 [online]. 2010. [cit. 2017-08-08]. Dostupné na internete: <<http://www.istavebnictvo.sk/clanky/domy-s-takmer-nulovou-spotrebou-energie-povinne-od/>>.
  16. HOCHÉLOVÁ, Andrea. Predaj nehnuteľností a s nám spojená daňová a odvodová povinnosť fyzickej osoby [online]. 2017. [cit. 2017-11-10]. Dostupné na internete: <<https://www.sora.sk/predaj-nehnutelnosti-a-s-nim-spojena-danova-a-odvodova-povinnost-fyzickej-osoby>>.
  17. HOSACK, Walter. M. 2001. Land Development Calculations. New York : McGraw Hill, 2001, 588 s. ISBN 978-0071603218.
  18. IVANIČKA, Koloman a kol. Trh nehnuteľností a developerský proces. Bratislava : STU, 2007. 199 s. ISBN 978-80-227-2661-0.
  19. IVANKOVÁ, Ľubomíra. Domov ako náš najcennejší majetok [online]. 2012. [cit. 2017-11-10]. Dostupné na internete: <<https://www.poistenie.sk/domov-ako-nas-najcennejsi-majetok>>.

20. MILES, Mike E. – BERENS, Gayle – WEISS, Marc. Real Estate Development Principles and process. 3rd ed. Washington, D. C. : ULI, 2000, 576 s. ISBN 978-0874209716.
21. NBS. 2017. Ceny nehnuteľností na bývanie podľa typu bytu a domu [online]. 2017. [cit. 2017-11-10]. Dostupné na internete: <<https://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/vybrane-makroekonomicke-ukazovatele/ceny-nehnutelnosti-na-byvanie/ceny-nehnutelnosti-na-byvanie-podla-typu-bytu-a-domu>>.
22. SHUTTERSTOCK, Pravda, NBS. [cit. 2017-11-21]. Dostupné na internete: <<https://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/427441-ceny-bytov-su-na-vrchole/>>.
23. SUCHÝ, Daniel 2017. Najväčší developeri: Pozrite si, kto postavil najviac bytov [online]. 2017. [cit. 2017-11-10]. Dostupné na internete: <<https://reality.etrend.sk/byvanie/najvacsi-developeri-pozrite-si-kto-postavil-najviac-bytov.html?split=all>>.

### Sylabus predmetu:

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Úvod do problematiky predmetu, oboznámenie študentov s podmienkami získania zápočtu. Vymedzenie základných pojmov v realitnej oblasti, rozdelenie tém na developerské projekty a stanovenie jednotlivých etáp projektu, termínov a najmä štruktúru projektu a jeho nosných náležitostí
2. Vlastnícke právo k nehnuteľnosti, kataster nehnuteľností a evidencia nehnuteľností. História a platná legislatíva súvisiaca s nehnuteľnosťami (katastrálny zákon), členenie nehnuteľností, obsah katastra, správa a činnosť katastra nehnuteľností, katastrálne konanie správne poplatky, náležitosti k návrhu na vklad do katastra nehnuteľností, katastrálny portál, list vlastníctva a katastrálna mapa.  
Vlastníctvo a držba nehnuteľnosti v osobnom vlastníctve, družstevnom a iných typoch.
3. Zmluvy v realitnej oblasti, zmluva ako právny úkon a náležitosti, kúpna zmluva, nájomná zmluva, sprostredkovateľská zmluva, darovacia zmluva (vplyv darovania na dedenie), mandátna zmluva  
Zmluvy v realitnej oblasti robí prednášky právnik z developerskej spoločnosti
4. Vecné bremená a záložné právo - zaťaženie nehnuteľnosti. Vecné bremeno súvisí len s nehnuteľnosťami, typy vecných bremien, členenie a dĺžka trvania, vznik a zánik vecného bremena, vplyv na hodnotu nehnuteľnosti.  
Záložné právo, vznik a uplatnenie pohľadávky zabezpečenej nehnuteľnosťou  
Ochranné pásma súvisiace s využívaním nehnuteľností
5. Developerský projekt 1. etapa - kontrola priebežných výstupov jednotlivých pracovných skupín. Predstavenie projektu, lokalizácia, majetkové vzťahy, dopravné napojenie, silné a slabé stránky projektu,
6. Činnosť realitnej kancelárie - založenie a vznik realitnej kancelárie, kategorizácia realitných kancelárií, členenia a spôsob činnosti realitnej kancelárie. Realitný maklér - nábor a výber, odmeňovanie, databázy údajov, propagácia a stratégia činnosti
7. Realitné portály v SR, softvérová podpora realitných kancelárií. Profesionálne združenia v SR a vo svete. Ekonomické prepočty činnosti realitnej kancelárie, marža, vzory prepočtov a výnosov, druhy nákladov realitnej kancelárie. Účastníci realitného trhu, cykly na realitnom trhu, analýzy vývoja cien nehnuteľností
8. Developerský projekt 2. etapa - kontrola priebežných výstupov marketingovej časti. Uvedené jednotlivé marketingové stratégie predmetného projektu, vyhodnotenie prínosov marketingu a návrh na zlepšenie
9. Realizácia výstavby rodinného domu, výber stavebného pozemku, územný plán a jeho koncepcia. Charakter pozemku, faktory a limity ovplyvňujúce hodnotu, následne výber rodinného domu. Charakter rodinného domu, typy rodinných domov, výhody a nevýhody jednotlivých typov, zastavaná plocha a príslušenstvo, energetický certifikát, projektová dokumentácia a realizácia stavby



10. Správa nehnuteľnosti, správcovské spoločnosti, ich činnosť, funkcia a forma podnikania. Práva a povinnosti vlastníkov bytov, štandardný výkon správy a povinnosti správcu. Analýza možných konfliktov a ich riešenie
11. Financovanie a poistenie nehnuteľností. Jednotlivé formy financovania - stavebné sporenie, hypotekárny úver a financovanie zo Štátneho fondu rozvoja bývania. Poistenie nehnuteľnosti, povinnosť a výhody poistenia
12. Developerský projekt 3. etapa - kontrola priebežných výstupov, ekonomické výstupy developerského projektu, vyhodnotenie projektu, najmä ekonomická efektívnosť Yield - rozhodujúci ukazovateľ výnosnosti developerského projektu
13. Záverečný test a vyhodnotenie developerských projektov.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**  
slovenský

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 123

A	B	C	D	E	FX
59.35	30.89	6.5	3.25	0.0	0.0

**Vyučujúci:** Ing. Milan Kubica, PhD.

**Dátum schválenia:** 08.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Andrej Dupal', CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD., garant prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KPH FPM/ MMC21018/21	<b>Názov predmetu:</b> Riadenie hodnoty aktív
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Prednáška / Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 / 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 / 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 5	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 2.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II.	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KPH FPM/MMC21015/21-Podnikové hospodárstvo	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 30 % priebežná písomná práca, 70 % písomná skúška	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 130 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch a prezentácia čiastkových výstupov zo seminárnej práce 26 h, príprava na semináre 26 h, príprava na priebežnú písomku 13 h, príprava na skúšku 39 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Komplexné vedomosti o oceňovaní, ohodnocovaní, stanovení reálnej hodnoty majetku, faktoroch ktoré na ňu vplyvajú a riadení tejto hodnoty, a to v kontexte platných účtovných predpisov, objektivizácie hodnoty aktív, transferového oceňovania, aktuálnej legislatívnej úpravy na národnej aj Európskej úrovni, znaleckej, poradenskej a expertíznej činnosti. Študent ďalej získa vedomosti najmä o ohodnocovaní majetku, prístupoch, metódach a postupoch obsiahnutých v Medzinárodných ohodnocovacích štandardoch, lokálnej právnej úprave, najnovších vedecko-výskumných publikáciách a v praxi zaužívaných postupoch.</li></ul> Nové trendy riadenia hodnoty podľa ISO/DIS 55000: 2012 Asset management, ktorý predstavuje „koordinované aktivity organizácie, prostredníctvom ktorých vytvára hodnoty využívaním svojho majetku. Ďalej Enterprise Asset Management (EAM), čo je systém na riadenie životného cyklu všetkých aktív vlastnených podnikom – od plánovania, cez nákup, následnú prevádzku až po vyradenie Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Možnosti využívania rôznych oceňovacích a ohodnocovacích postupov pri objektivizácii účtovnej hodnoty a stanovení reálnej hodnoty aktív</li><li>• Metódy a postupy využívané v transferovom oceňovaní</li><li>• Identifikácia faktorov vplyvajúcich na hodnotu aktív a kvantifikácia ich dopadu na hodnotové toky podniku</li><li>• Aplikácia vo svete uplatňovaných oceňovacích a ohodnocovacích štandardov, Európskych ohodnocovacích štandardov (european valuation standards – EVS) a Európskych ohodnocovacích pokynov (european valuation guidance notes – EVGN)</li></ul>	

Zručnosť:

- Schopnosť študenta identifikovať aktívum a ekonomické úžitky z neho plynúce
- Schopnosť identifikovať faktory vplyvajúce na reálnu hodnotu aktíva
- Schopnosť posúdiť tieto faktory a kvalifikovane zvoliť vhodnú metódu pre ohodnotenie aktíva
- Schopnosť stanoviť reálnu hodnotu daného aktíva (trhovú, investičnú aj fair value)
- Schopnosť vytvárať scenáre hodnotových tokov
- Prezentačné zručnosti a reporting, holdingové transferové oceňovanie aktív

### **Stručná osnova predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Úvod do problematiky riadenia hodnoty aktív.
2. Oceňovanie majetku reálnou (trhovou) hodnotou podľa účtovných predpisov.
3. Účely ohodnotenia reálnou hodnotou podľa zákona o účtovníctve.
4. Medzinárodné oceňovacie štandardy IVSC a znalecká činnosť v oblasti ohodnocovania.
5. Ohodnocovanie nehnuteľností - pozemkov a stavieb.
6. Ohodnocovanie strojov.
7. Ohodnocovanie dopravných prostriedkov.
8. Ohodnocovanie cenných papierov.
9. Ohodnocovanie pohľadávok.
10. Ohodnocovanie zásob.
11. Transferové oceňovanie.
12. Medzinárodná štandardizácia ohodnocovania majetku a jej princípy.
13. Problematika ohodnocovania environmentálneho dlhu, environmentálna záťaž.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Úvod do problematiky predmetu.
2. Oceňovanie a preceňovanie v účtovníctve.
3. Európske ohodnocovacie štandardy (European Valuation Standards – EVS).
4. Ohodnocovanie aktív podľa platných predpisov v SR.
5. Ohodnocovanie nehnuteľností.
6. Ohodnocovanie strojov, strojných zariadení a elektrozaariadení, členenie.
7. Ohodnocovanie dopravných prostriedkov.
8. Ohodnocovanie cenných papierov.
9. Ohodnocovanie pohľadávok, metódy ohodnocovania pohľadávok.
10. Ohodnocovanie zásob, metódy, princípy a postupy.
11. Súčasná štruktúra a obsah Európskych ohodnocovacích štandardov (european valuation standards – EVS).
12. Priebežná písomná skúška
13. Vyhodnotenie seminárnych prác a priebežnej písomnej skúšky.

### **Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra:

1. KUBICA, Milan a kol. Znalectvo. 2. vyd. Praha : Wolters Kluwer, 2016, 332 s. ISBN 978-80-571-0115-4.
2. KUBICA, Milan a kol. Znalectvo – praktikum. 2. prepracované a rozšírené vydanie. Bratislava : Wolters Kluwer SR, 2019. 426 s. ISBN 978-80-571-0115-4.
3. ILAVSKÝ, Miloslav – NIČ, Milan – MAJDÚCH, Dušan. Ohodnocovanie nehnuteľností. Bratislava : MIPress, 2012. 466 s. ISBN 978-80-971021-0-4.
4. HARUMOVÁ, Anna a kol. Stanovenie hodnoty podniku. Bratislava : Iura Edition, 2009. 499 s. ISBN 978-80-8078-224-5.
5. HARUMOVÁ, Anna Ohodnocovanie pohľadávok. Bratislava : Iura Edition, 2002. 238 s. ISBN 80-89047-45-9.

6. KUBICA, Milan a kol.: Výnosové metody v znalectve. (připravené do tlače)

Doplňková literatura:

1. BRADÁČ, Albert. Soudní inženýrství. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 1997. 719 s. ISBN 80-7204-057-X.
2. BRADÁČ, Albert. Teória oceňovania nehnuteľností. Bratislava : STU v Bratislave, Ústav súdneho znalectva. 2002. 156 s. ISBN 80-227-1780-0.
3. BRADÁČ, Albert. Teorie oceňování nemovitostí. 8. přepr. a dopl. vyd. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2009. 754 s. ISBN 978-80-7204-630-0.
4. BRADÁČ, Albert – FIALA, Josef. – HLAVINKOVÁ, Vítězslav. Nemovitosti. Oceňování a právní vztahy. Praha : Linde, 2007. ISBN 978-80-7201-679-2.
5. BRADÁČ, A. – KLEDUS, M. – KREJČÍŘ, P. 2010. Soudní znalectví. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2010. 242 s. ISBN 978-80-7204-704-8.
6. BRADÁČ, Albert – PORADA, Viktor. Súdne inžinierstvo. Bratislava : Bratislavská vysoká škola práva, 2008. 184 s. ISBN 978-800-89363-08-7.
7. BRADÁČ, Albert – SCHOLZOVÁ, Vlasta – KREJČÍŘ, Pavel. 2011. Úřední oceňování majetku. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2011. 302 s. ISBN 978-80-7204-719-2.
8. COPELAND, Tom – KOLLER, Tim – MURRIN, Jack. 1991. Stanovení hodnoty firem. Praha : Victoria Publishing, 1991. 360 s. ISBN 80-85605-41-4.
9. BĚLOHLÁVEK, A. J. – HÓTOVÁ, R. 2011. Znalci v mezinárodním prostředí – v soudním řízení a trestním, v rozhodčím řízení a investičních sporech. Praha: C.H.BECK, 2011. 592 s. ISBN 978-80-7400-395-0
10. ADAIR, A. – DOWNIE, M. L. – MCGREAL, S. – VOS, G. 1996. European valuation practice: theory and technique. London : Taylor & Francis, 1996. 353 s. ISBN 0-419-20040-1.
11. BARKER, Richard. Determining value Valuation models and financial statements. Pearson education limited. Glasgow : Bell & Bain, Ltd., 2001. 240 s. ISBN 978-0-273-63979-4.
12. VYPARINA, Marián. a kol. 2001. Metodika výpočtu všeobecnej hodnoty nehnuteľností a stavieb. Žilina : Žilinská univerzita, 2001. 113 s. ISBN 80-7100-827-3.
13. VYPARINA, Marián – TOMKO, Milan – TÓTH, Stanislav. Životnosť a opotrebovanie budov v znaleckej praxi. Žilina : Žilinská univerzita, 2008. 176 s. ISBN 978-80-8070-647-0.

### **Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Úvod do problematiky riadenia hodnoty aktív. Základné princípy a postupy pre oceňovanie majetku, preceňovanie majetku podľa platnej legislatívy a účtovných predpisov - objektivizovanie hodnoty aktív, Transferové oceňovanie - princípy, metódy a využitie v praxi, znalectvo a znalecká činnosť smerujúca k objektivizovaniu hodnoty aktív a jej uplatnenie v praxi
2. Oceňovanie majetku reálnou (trhovou) hodnotou podľa účtovných predpisov - obstarávacou cenou, vlastnými nákladmi, reprodukčnou obstarávacou hodnotou, menovitou hodnotou, reálnou hodnotou. Vysvetlenie základných princíпов a postupov oceňovania podľa účtovných predpisov.
3. Účely ohodnotenia reálnou hodnotou podľa zákona o účtovníctve, princípy a postupy stanovenia reálnej (trhová) cena, hodnota zistená oceňovacím modelom, posudok znalca. Stanovenie reálnej hodnoty, ktorá je trhová hodnota alebo kvalifikovaný odhad alebo posudok znalca
4. Medzinárodné oceňovacie štandardy IVSC a znalecká činnosť v oblasti ohodnocovania (stanovenie všeobecnej hodnoty) v podmienkach SR.  
Organizačná štruktúra Rady pre medzinárodné ohodnocovacie štandardy (International Valuation Standards – IVS), ciele a metodológia, vytvorenie rámca pre jednotnosť a postupy, obsah, účel a forma posudku, Etický kódex RICS. Červená kniha – Globálne štandardy a najzásadnejšie zmeny v aktuálnom vydaní  
Znalecká činnosť, znalec, znalecký posudok, forma a náležitosti, metódy používané na stanovenie všeobecnej hodnoty majetku

5. Ohodnocovanie nehnuteľností - pozemkov a stavieb.

Stanovenie všeobecnej (trhovej) hodnoty nehnuteľností - metóda polohovej diferenciácie, výnosová a porovnávacía metóda, zber informácií a podkladov, uplatnenie v praxi

Valuácia - porovnávacía, substančná a likvidačná metóda, ratingová metóda, bonitačná a reziduálna hodnota, metóda kombinovanej hodnoty, rôzne nákladové hodnoty

6. Ohodnocovanie strojov, strojných zariadení a elektrozaariadení, členenie a metódy ohodnocovania, účtovné predpisy, znalecké predpisy a medzinárodné valuačné štandardy

7. Ohodnocovanie dopravných prostriedkov, členenie dopravných prostriedkov, metódy a postupy ohodnocovania, účtovné predpisy, znalecké predpisy a medzinárodné oceňovacie (valuacie) štandardy

8. Ohodnocovanie cenných papierov, definícia a členenie, metódy, princípy a postupy, súčasná (trhová) hodnota akcií, obchodných podielov

9. Ohodnocovanie pohľadávok z hľadiska ekonomického, účtovného a právneho, kategorizácia pohľadávok - bežné, pochybné (dubiózne), sporné, blokované a premlčané.

Metódy ohodnocovania pohľadávok - metóda finančno-ekonomickej analýzy dlžníka (ratingová metóda), metóda kritériálneho delenia do skupín (bankový klasifikačný model), metóda diferenciálnej vymožitelnosti, princípy a postupy ohodnocovania pohľadávok.

10. Ohodnocovanie zásob z ekonomického hľadiska, z pohľadu účtovníctva a v rámci IFRS - štandard IAS 2 zásoby, členenie zásob podľa platnej právnej úpravy v SR i medzinárodných štandardov, metódy, princípy a postupy, ukazovatele aktivity - obrátkovosti, doby obratu a rýchlosti obratu a ich vplyv na hodnotu

11. Transferové oceňovanie, pravidlá a princípy, transferová dokumentácia, trhové analýzy, daňové aspekty, riadenie rizika a problémov

12. Medzinárodná štandardizácia ohodnocovania majetku a jej princípy, podmienky a podnety medzinárodnej štandardizácie, Rada pre medzinárodné ohodnocovanie štandardy, organizačná štruktúra Rady pre medzinárodné oceňovacie štandardy, zameranie štandardov, rozsah implementácia, členenie štandardov, Červená kniha – Globálne štandardy a najzásadnejšie zmeny v aktuálnom vydaní, Európske ohodnocovacie štandardy (European Valuation Standards – EVS), Európska skupina asociácií ohodnocovateľov (The European Group of Valuers Associations – TEGoVA)

13. Problematika ohodnocovania environmentálneho dlhu, environmentálna záťaž - určenie, rozsah odstránenia a súvisiace náklady, metódy merania environmentálneho dlhu, vyhodnotenie rizík a záťaží v životnom prostredí, náklady na odstránenie poškodenia životného prostredia, časová náročnosť, prieskumy kontaminácie.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Úvod do problematiky predmetu, oboznámenie študentov s podmienkami získania zápočtu. Vymedzenie základných pojmov pri objektivizovaní hodnoty aktív, objektivizovania hodnoty aktív a to pre účtovné operácie, transferové operácie, znalecké ohodnocovanie a podľa medzinárodných oceňovacích štandardov, uplatnenie v praxi, ktoré je v následných cvičeniach podrobne riešené

2. Oceňovanie a preceňovanie v účtovníctve; transferová dokumentácia; analýza vývoja primárneho a sekundárneho trhu s aktívami, faktory ktoré naň vplyvajú, daňové aspekty a dopady

3. Európske ohodnocovacie štandardy (European Valuation Standards – EVS), ktoré vydáva medzinárodná asociácia TEGoVA v tzv. Modrej knihe, majú prispieť k objektívnejšiemu odhadu trhovej hodnoty aktív. Červená kniha – Globálne štandardy a najzásadnejšie zmeny v aktuálnom vydaní (2019)

4. Ohodnocovanie aktív podľa platných predpisov v SR. Znalecká činnosť, znalec, znalecký posudok, forma a náležitosti, metódy používané na stanovenie všeobecnej hodnoty majetku

5. Ohodnocovanie nehnuteľností - pozemkov a stavieb. Stanovenie všeobecnej (trhovej) hodnoty nehnuteľností - metóda polohovej diferenciácie, výnosová a porovnávacía metóda, zber

informácií a podkladov, uplatnenie v praxi. Valuácia - porovnávacía, substančná a likvidačná metóda, ratingová metóda, bonitačná a reziduálna hodnota, metóda kombinovanej hodnoty, rôzne nákladové hodnoty

6. Ohodnocovanie strojov, strojných zariadení a elektrozaariadení, členenie

7. Ohodnocovanie dopravných prostriedkov, členenie na dráhové, lietadlá a lodné. Postupy pri ohodnocovaní a faktory, ktoré ovplyvňujú výslednú trhovú hodnotu. Historické vozidlá a ich hodnoty (zberateľská)

8. Ohodnocovanie cenných papierov, definícia a členenie, metódy, princípy a postupy, súčasná (trhová) hodnota akcií, obchodných podielov

9. Ohodnocovanie pohľadávok, metódy ohodnocovania pohľadávok - metóda finančno-ekonomickej analýzy dlžníka (ratingová metóda), metóda kritériálneho delenia do skupín (bankový klasifikačný model), metóda diferenciálnej vymožitelnosti, praktické príklady z praxe.

10. Ohodnocovanie zásob, metódy, princípy a postupy.

Členenie zásob podľa právnej úpravy účtovníctva v SR v súlade so zákonom č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve i medzinárodných účtovných štandardov

Všeobecná hodnoty zásob podľa ohodnocovacích predpisov, koeficient objektivizácie hodnoty zásob

11. Súčasná štruktúra a obsah Európskych ohodnocovacích štandardov (european valuation standards – EVS) – vysvetliť, že pri oceňovaní majú všeobecnejší charakter, vysvetľujú základné pojmy a predpoklady ohodnocovania, určujú kvalifikačné nároky na znalcov a náležitosti znaleckých posudkov.

12. Priebežná písomná skúška

13. Vyhodnotenie seminárnych prác a priebežnej písomnej skúšky.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

slovenský

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 143

A	B	C	D	E	FX
55.94	23.08	18.88	1.4	0.7	0.0

**Vyučujúci:** doc. Ing. Daniela Rybárová, PhD., Ing. Milan Kubica, PhD.

**Dátum schválenia:** 08.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Andrej Dupal', CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD., garant prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KPH FPM/ MMC21020/21	<b>Názov predmetu:</b> Riadenie nehmotných aktív
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Prednáška / Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 / 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 / 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 6	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 3.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II.	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KPH FPM/MMC21007/21-Podnik a podnikanie alebo KPH FPM/MMC21004/21-Nákladový controlling alebo KPH FPM/MMC21015/21-Podnikové hospodárstvo	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 15 % vypracovanie domácich заданий, 25% semestrálny projekt vo vybranom podniku, 60 % kombinovaná skúška	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 156 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 36 h, príprava seminárneho zadania 26 h, príprava na skúšku 42 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Komplexná znalosť o podstate, štruktúre, oceňovaní, ohodnocovaní a riadení hodnoty nehmotných aktív s osobitým zreteľom na analýzu faktorov ovplyvňujúcich ich hodnotu.</li></ul> Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• identifikovať a efektívne využívať jednotlivé nehmotné aktíva podniku,</li><li>• kriticky zhodnotiť špecifiká a vplyv jednotlivých nehmotných podnikových aktív na konkrétny podnik a jeho okolie</li><li>• schopnosť vymedziť a riadiť hodnotové procesy podniku v súvislosti s využitím nehmotných aktív</li><li>• navrhnúť a obhájiť riešenia tvorby modelu riadenia hodnoty nehmotných aktív v podniku.</li></ul> Zručnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• interpretovať a kriticky zhodnotiť existujúci model riadenia nehmotných aktív v konkrétnom podniku,</li><li>• oceniť a preceniť jednotlivé zložky nehmotných aktív podniku,</li><li>• výber a implementácia metód stanovenia hodnoty jednotlivých zložiek nehmotných aktív podniku,</li><li>• prezentačné a argumentačné zručnosti,</li><li>• reporting nehmotných aktív</li></ul>	
<b>Stručná osnova predmetu:</b> Tematické vymedzenie prednášok: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod do problematiky riadenia nehmotných aktív</li><li>2. Systematizácia, typológia a etapy vývoja riadenia nehmotných aktív v podniku</li><li>3. Legislatívny a inštitucionálny rámec vymedzenia nehmotných aktív v SR a EÚ.</li><li>4. Účtovná evidencia nehmotného majetku</li></ol>	

5. Autorské práva.
6. Patentová ochrana (patenty, dodatkové ochranné osvedčenia, úžitkové vzory, dizajny)
7. Ochrana označení (ochranná známka, označenia pôvodu výrobkov a zemepisné označenia výrobkov)
8. Nechránené nehmotné aktíva
9. Teoretické východiská ohodnocovania nehmotných aktív
10. Nákladový prístup k stanoveniu hodnoty nehmotných aktív. Trhový prístup k stanoveniu hodnoty nehmotných aktív
11. Výnosový prístup k stanoveniu hodnoty nehmotných aktív. – 1. časť.
12. Výnosový prístup k stanoveniu hodnoty nehmotných aktív. - 2. časť.
13. Výskumy, názory a otvorené otázky v oblasti riadenia nehmotných aktív

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Úvod do problematiky riadenia nehmotných aktív.
2. Hodnotenie súčasného stavu riadenia nehmotných aktív v slovenskom podnikateľskom prostredí.
3. Inventarizácia a audit nehmotných aktív v konkrétnom podniku.
4. Obstarávanie, oceňovanie, účtovanie, evidovanie, opotrebenie, odpisovanie, technické zhodnotenie, vyrad'ovanie nehmotného majetku.
5. Autorské práva
6. Vyhľadávanie a práca s patentovými databázami.
7. Ochrana práv spojených s chránenými nehmotnými aktívami v konkrétnom podniku Porušovanie priemyselno-právnej ochrany nehmotných aktív.
8. Ochrana práv spojených s priemyselno-právne nechránenými nehmotnými aktívami v konkrétnom podniku
9. Východiská pre ohodnocovanie nehmotných aktív.
10. Stanovenie hodnoty nehmotných aktív s využitím nákladového a trhového prístupu.
11. Finančný plán, výpočet odčerpateľných zdrojov a miery kapitalizácie.
12. Využitie výnosových metód pre ohodnotenie nehmotných aktív
13. Prezentácia seminárnych projektov

### **Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra:

1. MATUŠOVIČ, Martin. Ohodnocovanie duševného vlastníctva. I. vydanie. Praha : TopSmart Business, 2020. ISBN 978-80-908106-1-7.
2. MATUŠOVIČ Martin. Ohodnocovanie duševného vlastníctva – Prípadové štúdie a vybrané problémy. I. vydanie. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2021. ISBN 978-80-225-4795-6.
3. MATUŠOVIČ Martin. Aktuálne pohľady na duševné vlastníctvo v podnikovej sfére. I. vydanie I. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. 89 s. ISBN 978-80-225-3380-5.
4. CENIGOVÁ Anna. Podvojnú účtovníctvo podnikateľov. Bratislava : CENIGA s.r.o., 2019, 656 s. ISBN 978-80-972274-0-8.
5. MATUŠOVIČ, Martin - MATUŠOVIČOVÁ, Monika. Vybrané aspekty ocenenia a evidovania duševného vlastníctva. In Nové výzvy pro účetní, daňovou a auditorskou profesi, 10. září 2009. - Ostrava : VŠB-Technická univerzita, 2009. ISBN 978-80-7329-221-8, s. 77-81.
6. MATUŠOVIČ, Martin - HRUŠOVSKÁ, Dana. Normative and Descriptive Perceptions of Intellectual Property and Innovation. 1st Edition. Mukařov - Srbín : Vydavateľstvo Ľuboš Janica, 2020. 165 s. ISBN 978-80-270-7341-2.
7. MATUŠOVIČ, Martin. Endogenous and exogenous factors research of intellectual Property. In Business including social innovation. 1st ed. Mukařov - Srbín : Ľuboš Janica, 2016. 80 s. ISBN 978-80-270-1036-3.

Doplňková literatúra:



1. ANSON, Weston - DREWS, David C. The intangible assets handbook: maximizing value from intangible assets. 3rd ed. Chicago : American Bar Association, Section of Business Law, 2007. ISBN 15-903-1743-2.
2. ANSON, Weston – NOBLE, David. IP Valuation: What Methods Are Used to Value Intellectual Property and Intangible Assets? Licensing Journal. 2014, č. 2, s. 1-7. Dostupné z: [http://web.a.ebscohost.com.ipac.kvcli.cz:8080/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=99c09c1f-ae18-4b59-ba58-b1c9ed45a756%40sessionmgr4004&vid=1&hid=4212](http://web.a.ebscohost.com/ipac.kvcli.cz:8080/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=99c09c1f-ae18-4b59-ba58-b1c9ed45a756%40sessionmgr4004&vid=1&hid=4212)
3. MATUŠOVIČ, Martin. Evidenčné zobrazenie duševného vlastníctva podniku. In: Ekonomika, financie a manažment podniku II. - Bratislava : Fakulta podnikového manažmentu EU, 2008. ISBN 978-80-225-2628-9.
4. MATUŠOVIČ, Martin. Sustainability of Registration and Disclosure of Intellectual Property Information. In Comenius Management Review : [International Scientific Journal]. – Bratislava : Faculty of Management Comenius University. ISSN 2585-8769, 2020, vol. 14, no. 1, pp. 10-15 online. VEGA 1/0708/20. Dostupné na : <https://comeniusmanagementreview.com/sustainability-of-registration-and-disclosure-of-intellectual-property-information/>>.
5. MATUŠOVIČ, Martin - HRUŠOVSKÁ, Dana. Inovácia distribúcie autorských diel. In: Ekonomika, financie a manažment podniku 2019 : zborník vedeckých prác = Proceedings of Scientific Papers. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM EU v Bratislave, 2019. ISBN 978-80-225-4680-5, s. 371-381 online. VEGA 1/0708/20.X
6. VAČINA, Pavel. Výnosový a opční prístup k oceňovaniu vynálezů. Dizertačná práca. Praha : VŠE, 2006.
7. HOLLOWAY, Brian P. – REILLY, Robert F. Intangible Asset Valuation Approaches and Methods. Insights [online]. 2012, č. 4, s. 13-16 [vid. 2014-02-25]. Dostupné z: [http://www.willamette.com/insights\\_journal/12/autumn\\_2012\\_2.pdf](http://www.willamette.com/insights_journal/12/autumn_2012_2.pdf)
8. IVS 210 Intangible Assets. International valuation standards. London: International Valuation Standards Council, 2011
9. ČESPIVOVÁ, Dagmar. Prezentace rozvahy podle mezinárodních účetních standardů IAS/IFRS. Acta academica karviniensia. 2011, č. 4, s. 45.
10. LAZAR, Jaromír. Manažerské účetnictví a controlling. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4133-8.
11. REILLY, Robert F. Intangible Asset Valuation – Cost Approach Methods and Procedures. 2012. Dostupné z: [http://www.willamette.com/pubs/presentations2/reilly\\_bva\\_cost\\_approach.pdf](http://www.willamette.com/pubs/presentations2/reilly_bva_cost_approach.pdf)
12. MAŘÍK, Miloš a kol. Metody oceňování podniku pro pokročilé. Praha : Ecopress s.r.o. 2011. 548 s., ISBN 978-80-86929-80-4.
13. DARMODARAN, Aswath. Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. Hoboken : John Wiley and Sons, Inc., 2005. 544 s. ISBN 5-9634-0390-3.

### **Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Úvod do problematiky riadenia nehmotných aktív

Cieľ predmetu Riadenie nehmotných aktív. Vymedzenie študijných cieľov v oblasti získaných znalostí, kompetencií, zručností a nadväznosti na už absolvované predmety. Zhrnutie podmienok absolvovania predmetu.

Klasifikácia najčastejšie používaných pojmov v oblasti nehmotných aktív a vymedzenie ich obsahu. Objekty, subjekty, vzťahy a procesy v oblasti riadenia nehmotných aktív.

2. Systematizácia, typológia a etapy vývoja riadenia nehmotných aktív v podniku

Etapy vývoja riadenia nehmotných aktív. Systematizácia a typológia etáp riadenia nehmotných aktív. Teoretické prístupy k riadeniu nehmotných aktív. Súčasný model riadenia nehmotných aktív v podniku. Riadenie nehmotných aktív v kontexte podnikových produkčných faktorov,

životného cyklu podniku, subjektov objektov a vzťahov. Modely riadenia nehmotných aktív. Vzorové príklady.

3. Legislatívny a inštitucionálny rámec vymedzenia nehmotných aktív v SR a EÚ.

Ciele legislatívneho a inštitucionálneho rámca a ich aktualizácia v závislosti na aktuálnych zmenách praxe. Legislatívny rámec riadenia nehmotných aktív v SR, (lex generalis, lex specialis), inštitucionálny rámec riadenia nehmotných aktív, trendy legislatívneho a inštitucionálneho rámca riadenia nehmotných aktív v SR. Legislatívny a inštitucionálny rámec riadenia nehmotných aktív v EU. Trendy, kompetencie a konflikty legislatívneho a inštitucionálneho rámca riadenia nehmotných aktív. Vzorové príklady a judikáty. Interné podnikové smernice v oblasti riadenia nehmotných aktív.

4. Účtovná evidencia nehmotného majetku

Účtovanie, evidovanie, opotrebenie, odpisovanie, technické zhodnotenie, vyradovanie a inventarizácia nehmotných aktív. Oceňovanie a preceňovanie nehmotných aktív.

5. Autorské práva.

Definícia autorských diel. Objekty subjekty, vzťahy v oblasti autorských práv v podniku. podstata osobného, zamestnaneckého a školského diela. Organizácia kolektívnej správy dohľadu nad autorskými právami z pohľadu podniku. Interná smernica podniku v oblasti autorských diel a práv. Softvér ako špecifická forma autorského práva.

6. Patentová ochrana (patenty, dodatkové ochranné osvedčenia, úžitkové vzory, dizajny)

Riadenie jednotlivých spôsobov konania o prihláškach, ktorými prihlasovateľ získa udelenie patentu na vynález doma a v zahraničí. Konanie o národnej patentovej prihláške, konanie o európskej patentovej prihláške a konanie o medzinárodnej patentovej prihláške. Porovnanie uvedených spôsobov konania, ich výhod a nevýhod, spracovanie koncepcie a predovšetkým voľby stratégie získania ochrany na vynález v zahraničí rôznou kombináciou uvedených spôsobov konania. Faktory ovplyvňujúce výber stratégie. Príklady stratégií ochrany vynálezov uplatňujúce rôzne druhy spôsobov konania o patentových prihláškach.

7. Ochrana označení (ochranná známka, označenia pôvodu výrobkov a zemepisné označenia výrobkov)

Vymedzenie pojmu a podstaty ochrannej známky, označenia pôvodu výrobku a zemepisného označenia výrobkov, právna úprava, proces a metodika konania o zápise.

Ochrana označení na medzinárodnej európskej a národnej úrovni. Databázy a registre chránených označení.

8. Nechránené nehmotné aktíva

Vymedzenie podstaty, štruktúry a využitia nechránených nehmotných aktív, alternatívne spôsoby ich ochrany.

9. Teoretické východiská ohodnocovania nehmotných aktív

Medzinárodné ohodnocovacie štandardy, európske ohodnocovacie štandardy, národná právna úprava. Báza hodnoty a determinanty hodnoty nehmotných aktív, prístupy k stanoveniu hodnoty nehmotných aktív a kritériá výberu prístupu k ohodnoteniu nehmotných aktív.

10. Nákladový prístup k stanoveniu hodnoty nehmotných aktív. Trhový prístup k stanoveniu hodnoty nehmotných aktív

Využitie referencie na trhové transakcie a zohľadnenie rozdielov medzi referenčným a podnikovým nehmotným aktívom s využitím multiplikátorov hodnoty.

11. Výnosový prístup k stanoveniu hodnoty nehmotných aktív. – 1. časť.

Tvorba finančného plánu, stanovenie odčerpateľných zdrojov a miery kapitalizácie pre účely stanovenia hodnoty nehmotných aktív.

12. Výnosový prístup k stanoveniu hodnoty nehmotných aktív. - 2. časť.

Výnosové metódy stanovenia hodnoty nehmotných aktív (metóda licenčnej analógie, metóda kapitalizácie odčerpateľných zdrojov, metódy založené na reziduálnom príjme, iné špecifické metódy).

### 13. Výskumy, názory a otvorené otázky v oblasti riadenia nehmotných aktív

V literatúre sa stretávame s výskumami v oblasti poznania a používania nehmotných aktív, v oblasti plagiátorstva, v oblasti hľadania závislostí nehmotných aktív na rôznych makroekonomických a mikroekonomických indikátoroch, v oblasti výšky licenčných poplatkov, v oblasti úplnosti, prehľadnosti účtovnej evidencie nehmotného majetku a ostatných nehmotných aktív. Otvoreným výskumným problémom zostáva bezpečnosť a anonymita internetu. Viaceré nedoriešené (neupravené) problémy sa objavujú aj v súvislosti s umelou inteligenciou.

Tematické vymedzenie cvičení:

#### 1. Úvod do problematiky riadenia nehmotných aktív.

Stanovenie podmienok hodnotenia a úspešného absolvovania cvičení. Vymedzenie a klasifikácia východiskových pojmov spojených s nehmotnými aktívami podniku.

#### 2. Hodnotenie súčasného stavu riadenia nehmotných aktív v slovenskom podnikateľskom prostredí.

Personálne a organizačné zabezpečenie riadenia nehmotných aktív v konkrétnom podniku.

Tvorba a hodnotenie modelov riadenia nehmotných aktív v konkrétnom podniku.

#### 3. Inventarizácia a audit nehmotných aktív v konkrétnom podniku.

Popis, príprava, realizácia a význam inventarizácie nehmotných aktív podniku ako vstupná informácia pre komplexný audit nehmotných aktív. Posúdenie využiteľnosti nehmotných aktív a nákladov s nimi spojenými.

#### 4. Obstarávanie, oceňovanie, účtovanie, evidovanie, opotrebenie, odpisovanie, technické zhodnotenie, vyraďovanie nehmotného majetku.

Príklady na oceňovanie, preceňovanie, účtovanie a odpisovanie

#### 5. Autorské práva

Prípadové štúdie spojené s porušovaním autorských práv, plagiátorstvo a špecifické autorské práva spojené so softvérom.

#### 6. Vyhľadávanie a práca s patentovými databázami.

Náležitosti patentovej prihlášky. Vymedzenie patentových nárokov.

#### 7. Ochrana práv spojených s chránenými nehmotnými aktívami v konkrétnom podniku

Porušovanie priemyselno-právnej ochrany nehmotných aktív. Vyčíslenie ekonomických dopadov najmä výšky straty z porušenia priemyselných práv. Prípadové štúdie na porušovanie priemyselno-právnej ochrany nehmotných aktív podniku. Návrh opatrení na minimalizovanie strát z porušovania týchto práv.

#### 8. Ochrana práv spojených s priemyselno-právne nechránenými nehmotnými aktívami v konkrétnom podniku

Porušovanie iných práv spojených s nehmotnými aktívami. Vyčíslenie ekonomických dopadov najmä výšky straty z porušenia týchto práv. Prípadové štúdie na porušovanie iných práv spojených s nehmotnými aktívami podniku. Návrh opatrení na minimalizovanie strát z porušovania týchto práv.

#### 9. Východiská pre ohodnocovanie nehmotných aktív.

Posúdenie skutočnosti, či môžu byť zadané nehmotné aktíva predmetom ohodnotenia.

Identifikácia nehmotného aktíva v účtovnej a inej evidencii podniku, spôsobu jeho využívania posudzovaného nehmotného aktíva v podniku. Určenie jeho ekonomických prínosov pre podnik. Posúdenie bázy hodnoty nehmotného aktíva a kvalifikovaný výber vhodného prístupu k ohodnoteniu daného nehmotného aktíva. Určenie životnosti nehmotného aktíva.

#### 10. Stanovenie hodnoty nehmotných aktív s využitím nákladového a trhového prístupu.

Príklady na stanovenie reálnej hodnoty nehmotných aktív s využitím nákladov na výmenu aktíva, ako aj s využitím referencie na identifikované trhové transakcie pri zohľadnení rozdielov medzi posudzovaným a referenčným nehmotným aktívum.

#### 11. Finančný plán, výpočet odčerpateľných zdrojov a miery kapitalizácie.

Príklady na tvorbu a objektivizáciu finančného plánu. Výpočet odčerpateľných zdrojov na úrovni FCF. Stanovenie miery kapitalizácie na úrovni vážených nákladov kapitálu (WACCAT). Výpočet súčasnej hodnoty odčerpateľných zdrojov.

12. Využitie výnosových metód pre ohodnotenie nehmotných aktív

Využitie poznatkov z predchádzajúceho cvičenia pre stanovenie reálnej hodnoty nehmotných aktív s využitím metódy kapitalizácie odčerpateľných zdrojov. Stanovenie výšky licenčného poplatku, koeficientu zhodnotenia/zastarania, stanovenie rozsahu výroby, určenie podielu nehmotného majetku na rozsahu výroby a stanovenie reálnej hodnoty nehmotných aktív s využitím metódy licenčnej analógie. Príklady na iné výnosové metódy.

13. Prezentácia seminárnych projektov

Študenti prezentujú výsledky svojej práce na seminárnych projektoch. Po prezentácií nasleduje diskusia k danej prezentácii, spätná väzba a hodnotenie vyučujúcim.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

slovenský

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 73

A	B	C	D	E	FX
13.7	38.36	30.14	17.81	0.0	0.0

**Vyučujúci:** doc. Ing. Daniela Rybárová, PhD., Ing. Bc. Peter Štetka, PhD.

**Dátum schválenia:** 08.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Andrej Dupal', CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD., garant prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KPH FPM/ MMC21036/21	<b>Názov predmetu:</b> Seminár k záverečnej práci 1
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 2	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 3.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II.	
<b>Podmieňujúce predmety:</b>	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> Samostatná práca, písomný projekt záverečnej práce, zápočet	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 52 hodín; účasť na seminároch 26 hodín; spracovanie čiastkových úloh zadaných vedúcim záverečnej práce 26 hodín	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Absolvent predmetu Seminár k záverečnej práci 1 bude schopný: <ul style="list-style-type: none"><li>• na základe verejne dostupných informačných zdrojov uskutočniť – zhromaždenie, triedenie a analýzu, interpretáciu a komentovanie základných teoretických poznatkov, nevyhnutných pre spracovanie rešerše do diplomovej práce;</li><li>• po obsahovej stránke vytvoriť výskumnú prácu, zachytávajúcu podstatné informácie k riešenému problému (vymedzenému v zadaní záverečnej práce), komparujúci aktuálne vedecké a odborné poznanie;</li><li>• po formálnej stránke vypracovať text v súlade so štandardmi spracovania záverečnej práce kvalifikačnej úrovne 2. stupňa štúdia;</li><li>• identifikovať výskumný problém a formulovať výskumnú otázku;</li><li>• metodicky, formou vymedzenia hlavného a čiastkových cieľov, definovať postupnosť riešenia zadaného problému.</li></ul>	
<b>Stručná osnova predmetu:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Identifikácia, zber a triedenie dostupných informačných zdrojov – odborná literatúra, internetové zdroje, výskumné štúdie, kvalifikačné práce obdobného zamerania.</li><li>2. Sumarizácia poznania, selekcia podporných argumentov, odvodenie ďalších analytických krokov.</li><li>3. Vypracovanie obsahovej štruktúry (kapitolové členenie) diplomovej práce.</li><li>4. Formulácia výskumnej otázky / výskumného problému.</li><li>5. Odvodenie hlavného a čiastkových cieľov diplomovej práce.</li><li>6. Príprava východiskových bodov metodiky diplomovej práce.</li></ol>	
<b>Odporúčaná literatúra:</b>	

1. Interná smernica o záverečných, rigorózných a habilitačných prácach, vrátane všetkých príloh. (<https://euba.sk/student/zaverecne-prace>).
2. Usmernenie dekana k spracovaniu a predkladaniu záverečných prác (<https://fpm.euba.sk/verejnost/aktuality-novinky>).
3. Zoznam používanej literatúry (kreovaný v spolupráci s vedúcim práce).

**Sylabus predmetu:**

1. Identifikácia, zber a triedenie dostupných informačných zdrojov – odborná literatúra, internetové zdroje, výskumné štúdie, kvalifikačné práce obdobného zamerania.
2. Sumarizácia poznania, selekcia podporných argumentov, odvodenie ďalších analytických krokov.
3. Vypracovanie obsahovej štruktúry (kapitolové členenie) diplomovej práce.
4. Formulácia výskumnej otázky / výskumného problému.
5. Odvodenie hlavného a čiastkových cieľov diplomovej práce.
6. Príprava východiskových bodov metodiky diplomovej práce.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

slovenský

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 107

NZ	Z
5.61	94.39

**Vyučujúci:** Ing. Benita Beláňová, PhD., doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., Ing. Matej Černý, PhD., Ing. Jana Filanová, PhD., doc. Ing. Anna Hamranová, PhD., doc. Ing. Mgr. Róbert Hanák, PhD., doc. Ing. Anita Romanová, PhD., Ing. Anikó Törökóvá, PhD.

**Dátum schválenia:** 31.03.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Andrej Dupal', CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD., garant prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KPH FPM/ MMC21037/21	<b>Názov predmetu:</b> Seminár k záverečnej práci 2
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 2	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 4.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II.	
<b>Podmieňujúce predmety:</b>	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> Samostatná práca, písomný projekt záverečnej práce, zápočet	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 52 hodín; účasť na seminároch 26 hodín; spracovanie čiastkových úloh zadaných vedúcim záverečnej práce 26 hodín	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Absolvent predmetu Seminár k záverečnej práci 2 bude schopný: <ul style="list-style-type: none"><li>• rozpracovať metodický postup spracovania analytickej časti diplomovej práce – identifikácia metód, spracovanie pracovného postupu;</li><li>• sumarizovať východiskové informácie k objektu skúmania;</li><li>• realizovať výskumnú prácu, zameranú na hľadanie riešenia vymedzeného problému;</li><li>• konfrontovať poznanie z rešerše s výsledkami výskumnej práce a diskutovať dosiahnuté výsledky;</li><li>• formulovať odporúčania ako výsledok vlastnej výskumnej práce.</li></ul>	
<b>Stručná osnova predmetu:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Precizácia hlavného cieľa a dopracovanie čiastkových cieľov projektu záverečnej práce.</li><li>2. Charakteristika objektu skúmania a vymedzenie pracovného postupu.</li><li>3. Sumarizácia základných metód vedeckej práce a identifikácia ich použitia v konkrétnych častiach projektu záverečnej práce.</li><li>4. Spracovanie analytickej časti práce a odvodenie rozhodujúcich výsledkov.</li><li>5. Diskutovanie poznatkov a výsledkov práce, s cieľom odvodenia odporúčaní.</li><li>6. Zhrnutie podstatných záverov projektu záverečnej práce a preukázanie naplnenia formulovaných cieľov.</li></ol>	
<b>Odporúčaná literatúra:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Interná smernica o záverečných, rigorózných a habilitačných prácach, vrátane všetkých príloh. (<a href="https://euba.sk/student/zaverecne-prace">https://euba.sk/student/zaverecne-prace</a>).</li><li>2. Usmernenie dekana k spracovaniu a predkladaniu záverečných prác (<a href="https://fpm.euba.sk/verejnost/aktuality-novinky">https://fpm.euba.sk/verejnost/aktuality-novinky</a>).</li><li>3. Zoznam používanej literatúry (aktualizovaný v spolupráci s vedúcim práce).</li></ol>	
<b>Sylabus predmetu:</b>	

1. Precizácia hlavného cieľa a dopracovanie čiastkových cieľov projektu záverečnej práce.
2. Charakteristika objektu skúmania a vymedzenie pracovného postupu.
3. Sumarizácia základných metód vedeckej práce a identifikácia ich použitia v konkrétnych častiach projektu záverečnej práce.
4. Spracovanie analytickej časti práce a odvodenie rozhodujúcich výsledkov.
5. Diskutovanie poznatkov a výsledkov práce, s cieľom odvodenia odporúčaní.
6. Zhrnutie podstatných záverov projektu záverečnej práce a preukázanie naplnenia formulovaných cieľov.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

slovenský

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 106

NZ	Z
6.6	93.4

**Vyučujúci:** Ing. Benita Beláňová, PhD., doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., Ing. Matej Černý, PhD., Ing. Jana Filanová, PhD., doc. Ing. Anna Hamranová, PhD., doc. Ing. Mgr. Róbert Hanák, PhD., doc. Ing. Anita Romanová, PhD., Ing. Anikó Törökóvá, PhD., Ing. Michal Zelina, PhD.

**Dátum schválenia:** 31.03.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Andrej Dupal', CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD., garant prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.



## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave							
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu							
<b>Kód predmetu:</b> KPH FPM/ MMC21500/22		<b>Názov predmetu:</b> Ekonomika podniku					
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> Za obdobie štúdia: <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná							
<b>Počet kreditov:</b> 10							
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b>							
<b>Stupeň štúdia:</b> II.							
<b>Podmieňujúce predmety:</b>							
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b>							
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b>							
<b>Výsledky vzdelávania:</b>							
<b>Stručná osnova predmetu:</b>							
<b>Odporúčaná literatúra:</b>							
<b>Sylabus predmetu:</b>							
<b>Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:</b>							
<b>Poznámky:</b>							
<b>Hodnotenie predmetov</b> Celkový počet hodnotených študentov: 97							
A	B	C	D	E	FX	npr	pr
45.36	18.56	14.43	6.19	7.22	8.25	0.0	0.0
<b>Vyučujúci:</b>							
<b>Dátum schválenia:</b> 15.08.2022							
<b>Dátum poslednej zmeny:</b>							
<b>Schválil:</b> osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Andrej Dupal', CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD., garant prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.							

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave									
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu									
<b>Kód predmetu:</b> KPH FPM/ MMC22501/22		<b>Názov predmetu:</b> Záverečná práca a jej obhajoba							
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> Za obdobie štúdia: <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná									
<b>Počet kreditov:</b> 10									
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b>									
<b>Stupeň štúdia:</b> II.									
<b>Podmieňujúce predmety:</b>									
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b>									
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b>									
<b>Výsledky vzdelávania:</b>									
<b>Stručná osnova predmetu:</b>									
<b>Odporúčaná literatúra:</b>									
<b>Sylabus predmetu:</b>									
<b>Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:</b>									
<b>Poznámky:</b>									
<b>Hodnotenie predmetov</b> Celkový počet hodnotených študentov: 97									
A	B	C	D	E	FX	NO	NOd	O	Od
42.27	16.49	29.9	4.12	6.19	1.03	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>Vyučujúci:</b>									
<b>Dátum schválenia:</b> 15.08.2022									
<b>Dátum poslednej zmeny:</b>									
<b>Schválil:</b> osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Andrej Dupal', CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD., garant prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.									

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KMVaL FPM/ MMD21001/21	<b>Názov predmetu:</b> Environmentálny manažment
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Prednáška / Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 / 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 / 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 6	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 3.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II.	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KMVaL FPM/MMD21011/21-Manažment výroby alebo KPH FPM/MMC21015/21-Podnikové hospodárstvo alebo KM FPM/MMB21008/21-Manažment	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 30 % priebežná písomná práca, 70 % písomná skúška	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 156 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 26 h, príprava na písomnú priebežnú prácu 26 h, príprava na skúšku 52 h).	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Komplexný pohľad na trvalo udržateľný rozvoj, udržateľnú spotrebu a výrobu prostredníctvom vymedzenia podstaty environmentálnej politiky, nástrojov environmentálnej politiky, podstatou a cieľov environmentálneho manažmentu, obehového hospodárstva, ekologického poľnohospodárstva, odpadov a odpadového hospodárstva, osobitný zreteľ na ecolabelling (ekologické označovanie) produktov a služieb, na Environmentálnu značku EÚ, na národnú značku – Environmentálne vhodný produkt a zelený rast.</li></ul> Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• efektívne využívať podstatné informácie o environmentálnom manažmente, jeho úlohu, ciele, environmentálnu politiku, stratégiu v podnikovej praxi,</li><li>• kriticky zhodnotiť špecifiká podnikových a podnikateľských aktivít s dôrazom na dopad na environment,</li><li>• charakterizovať podstatu a zhodnotiť využitie nástrojov environmentálnej politiky s dôrazom na dobrovoľné a s pozitívnym dopadom na efektivitu, ekonomiku a environment,</li><li>• navrhnúť riešenia a obhájiť závery alebo odporúčania ohľadom trvalo udržateľného rozvoja podnikateľského subjektu,</li><li>• navrhnúť riešenia a obhájiť závery alebo odporúčania ohľadom eliminácie, resp. odstránenia negatívnych dopadov podnikových a podnikateľských aktivít na environment.</li><li>• riadiť, rozhodovať, koordinovať a kontrolovať zdroje, procesy a vzťahy organizácií zameraných na riešenie environmentálnych problémov, na tvorbu a ochranu životného prostredia v podmienkach formovania sa trvalo udržateľného rozvoja spoločnosti.</li></ul> Zručnosť:	

- interpretovať špecifiká a dopad podnikových a podnikateľských činností na životné prostredie, kriticky zhodnotiť možnosti eliminácie, resp. odstránenia negatívnych dopadov na životné prostredie,
- analyzovať nástroje environmentálnej politiky podnikateľského subjektu,
- vykonať základné podnikové analýzy v oblasti výrobných a logistických činností s dôrazom na environment,
- vykonať základné podnikové analýzy v oblasti odpadov a odpadového hospodárstva podnikateľského subjektu.

### **Stručná osnova predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Základné ekologické pojmy
2. Prírodné zložky životného prostredia
3. Podstata, úloha a ciele environmentálneho manažmentu
4. Environmentálna politika
5. Trvalo udržateľný rozvoj
6. Legislatívne nástroje environmentálnej politiky
7. Ekonomické nástroje environmentálnej politiky
8. Dobrovoľné nástroje environmentálnej politiky
9. Ecolabelling
10. Odpady a odpadové hospodárstvo
11. Obehové hospodárstvo
12. Zelený rast
13. Ekologické poľnohospodárstvo

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Podstata environmentálneho manažmentu
2. Environmentálna regionalizácia
3. Posudzovanie životného cyklu
4. Čistejšia produkcia
5. Porovnávanie výrobkov
6. Posudzovanie vplyvov na životné prostredie – EIA
7. Spoločenská zodpovednosť podnikov
8. Ekologické certifikáty
9. Environmentálne (staré) záťaž
10. Rozšírená zodpovednosť výrobcov
11. Zelený zákazník
12. „Zero waste“ – nulový odpad
13. Súhrn a syntéza získaných poznatkov z environmentálneho manažmentu

### **Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra:

1. VYBIRALOVÁ, Júlia - FÜZYOVÁ, Ľubica - POLAČKO, Vladimír. Tvorba a ochrana životného prostredia. 2. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. 233 s. ISBN 978-80-225-2639-5.
2. DUPAL, Andrej - MAREČKOVÁ, Zuzana: Vplyv zelenej a reverznej logistiky na tvorbu a ochranu životného prostredia. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011, 119 s. ISBN 978-80-225-3193-1.
3. SCHALTEGGER, Stefan - BURRITT, Roger - PETERSEN, Holger. An Introduction to Corporate Environmental Management. Striving for Sustainability. London : Routledge, 2017, 384 p. ISBN 9781351281447.

4. WATERS, Brian. Introduction to Environmental Management for the NEBOSH Certificate in Environmental Management. London : Routledge, 2017, 208 pp. ISBN 9781138431171.
  5. BELCHAM, Adrian. Manual of Environmental Management. London : Routledge, 2014. 380 pp. ISBN 9781138014664.
  6. Zákon č. 17/1992 Zb. o životnom prostredí.
  7. Zákon č. 79/2015 Z. z. o odpadoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov.
- Doplnková literatúra:
1. DUPAL, Andrej. et al. Manažment výroby. Bratislava : Sprint 2, 2019. 365 s. ISBN 978-80-89710-50-8.
  2. HREUSÍK, Stanislav. Environmentálna ekonomika a manažment. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2010. ISBN 978-80-5540212-3.
  3. MAJERNÍK, Milan - CHOVANCOVÁ, Jana - HODOLIČ, Janko. Environmentálne manažérske systémy. Skalica : Stredoeurópska vysoká škola v Skalici, 2009. 155 s. ISBN 978-80-89391-05-9.
  4. ZELENÝ, Ján a kol. Environmentálna politika a manažerstvo organizácií. Diel piaty – Manažerstvo pracovného prostredia. Banská Bystrica : UMB v Banskej Bystrici, 2010. 207 s. ISBN 978-80-8083-976-5.
  5. THEODORE, Mary K. - THEODORE, Louis. Introduction to Environmental Management. Boca Raton : CRC Press, 2010. 572 pp. ISBN 978-1-4200-8908-0.
  6. DUPONT, Ryan R. - BAXTER, Terry. E. – THEODORE, Louis. Environmental Management. Problems and solutions. Boca Raton : CRC Press LCC, 1998. 346 pp. ISBN 1-56670-313-6.
  7. SPELLMAN Frank R. - STOUT, Melissa L. Environmental Science: Principles and Practices. Plymouth : Scarecrow Press, Inc., 2013. 608 pp. ISBN 978-0-8108-8610-0.
  8. SADGROVE, Kit. A-Z of Corporate Environmental Management. London : Routledge, 2013. 384 pp. ISBN 978-1853833304.
  9. WELFORD, Richard. Corporate Environmental Management 1. Systems and Strategies. London : Routledge, 2016. 280 pp. ISBN 9781315825120.
  10. WELFORD, Richard. Corporate Environmental Management 2. Culture and organisation. London : Routledge, 2016. 206 pp. ISBN 9781315825113.
  11. WELFORD, Richard. Corporate Environmental Management 3. Towards Sustainable Development. London : Routledge, 2016. 224 pp. ISBN 9781315825106.
  12. KLEMMENSEN, Børge. et al. Environmental Policy - Legal and Economic Instruments. Uppsala : Baltic University Press, 2007. 271 pp. ISBN: 91-975526-0-8.

### **Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

#### 1. Základné ekologické pojmy

Vymedzenie základných ekologických pojmov používaných v environmentálnom manažmente, ich delenie a charakteristika. Základné rozdiely medzi ekológiou, environmentalistikou, ekonómiou životného prostredia a ekologickou ekonómiou.

#### 2. Prírodné zložky životného prostredia

Členenie jednotlivých prírodných zložiek životného prostredia. Ochrana životného prostredia, možnosti, dôležitosť a význam. Znehodnocovanie životného prostredia, príčiny, ako aj spoločenské dôsledky jeho znehodnocovania. Pozitívne zásahy do životného prostredia, prevencia znečisťovania.

#### 3. Podstata, úloha a ciele environmentálneho manažmentu

Environmentálny manažment, ako systém riadenia spoločností zameraný na ochranu a tvorbu životného prostredia v interakcii trvalo udržateľného rozvoja na globálnej, regionálnej a lokálnej úrovni. Snahou environmentálneho manažmentu je nájsť riešenie ako riadiť podnikové aktivity, tak, aby nespôsobili degradáciu životného prostredia a súčasne znižovali svoje podnikové

náklady (znižovaním množstva odpadov, spotrebou energií, vody a plynu alebo vypúšťaných emisií a pod.).

#### 4. Environmentálna politika

Charakteristika štátnej environmentálnej politiky Slovenskej republiky, jej princípov, priorít a zásad. Následná nadväznosť na environmentálnu politiku podniku, ktorá je základom environmentálneho manažmentu. Tvorba environmentálnej politiky, jej zámery a zásady, stanovenie environmentálnych cieľov a cieľových hodnôt v podniku.

#### 5. Trvalo udržateľný rozvoj

Oboznámenie sa s uvedenou problematikou, ako aj potrebou a nutnosťou udržateľného rozvoja, ktorý uspokojuje potreby súčasnosti bez toho, aby obmedzoval možnosti budúcich generácií uspokojiť ich potreby. Oboznámenie sa programom OSN s názvom „Transformujeme náš svet: program trvalo udržateľného rozvoja do roku 2030“ aj cieľmi v oblasti trvalo udržateľného rozvoja.

#### 6. Legislatívne nástroje environmentálnej politiky

Predstavenie širokého spektra nástrojov environmentálnej politiky, ktoré štát uplatňuje. Prvé z daného spektra budú predstavené legislatívne nástroje environmentálnej politiky, teda priame, normatívne, ktoré majú obmedzovací a donucovací charakter, takže pôsobia priamo, relatívne rýchlo a sú ľahko kontrolovateľné. Predstavujú určitú formu zákona, nariadenia alebo štandardu. Definujeme jednotlivé kategórie a upriamime sa na ich prednosti, ako aj nedostatky.

#### 7. Ekonomické nástroje environmentálnej politiky

Ekonomické nástroje sú ďalšou významnou skupinou nástrojov environmentálnej politiky, ktoré štát uplatňuje. Sú trhovo orientované a pôsobia nepriamo, umožňujú individuálne rozhodovanie subjektov na základe posúdenie nákladov a úžitkov alternatívnych možností. Predstavené sú funkcie ekonomických nástrojov, a aké ekonomické nástroje sú uplatňované v Slovenskej republike v jednotlivých oblastiach ochrany životného prostredia.

#### 8. Dobrovoľné nástroje environmentálnej politiky

Dobrovoľné (voľné) nástroje environmentálnej politiky pôsobia v rámci rámcov, ktoré štát pre ich fungovanie na trhu vytvára prostredníctvom legislatívnych (zákon, vyhláška) alebo nelegislatívnych (uznesenie vlády) predpisov. Sú predstavené vybrané z nich, ako: environmentálne technológie, dobrovoľné environmentálne dohody, zelené verejné obstarávanie, Systém environmentálneho manažérstva (EMS), Schéma pre environmentálne manažérstvo a audit (EMAS) a pod.

#### 9. Ecolabelling

Environmentálne hodnotenie a označovanie výrobkov alebo služieb, ktorý je jednou z foriem preventívnej stratégie založenej na princípe dobrovoľnosti, je založený na integrovanom prístupe k životnému cyklu produktu. Študenti sa dozvedajú o národnom, ako aj medzinárodnom (Európskom) Ecolabellingu, a ako označenie získať.

#### 10. Odpady a odpadové hospodárstvo

Definovanie pojmu „odpad“ v legislatíve Slovenskej republiky. Delenie odpadu podľa pôvodu, aké sú možnosti, resp. spôsoby zneškodňovania odpadu, aj ako sa Slovensko vysporiada s touto situáciou. Legislatíva a jej prípadné novely v danej oblasti. Podstata a úloha recyklácie a reverzného toku. Hlavné oblasti, zameranie a činnosti odpadového hospodárstva v podniku, záväzná hierarchia dodržiavaná pri odpadovom hospodárstve v podniku.

#### 11. Obehové hospodárstvo

Na celom svete sa vyčerpávajú spoločné zdroje surovín. Uvedená téma odhaľuje možné alternatívy ako tomuto javu zabrániť, resp. sa ho pokúsiť eliminovať. Obehové hospodárstvo je užitočný a regeneratívny návrh ekonomického modelu, ktorý znamená neustále udržiavanie surovín, materiálov a produktov v ich úžitkovom postavení, v rámci životného cyklu. Tento model využíva odpady na vytváranie nových zdrojov surovín a zvyšuje obehové hospodárstvo.

#### 12. Zelený rast

Oboznámenie sa s aktuálnou témou „zelený rast“, ktorá má vplyv nie len na nás všetkých, ale najmä na budúce generácie. Predstavenie zeleného rastu podľa OECD, súvislosť s environmentálnymi aspektmi a jeho stratégie. Samotný zelený rast je zmena štruktúry hospodárstiev a najmä teraz v „po“krízovom období, keď všetky krajiny hľadajú nové zdroje rastu.

### 13. Ekologické poľnohospodárstvo

Ekologické poľnohospodárstvo (EP) a jeho význam pre spoločnosť, nakoľko je to je systém priaznivý voči životnému prostrediu, ktorého cieľom je trvalo udržateľný agroekosystém.

Využíva predovšetkým miestne a obnoviteľné zdroje, ekologicky šetrné technológie a postupy, ktoré minimalizujú poškodzovanie životného prostredia. Oboznámime sa s trendmi, rozdielmi medzi konvenčným a ekologickým poľnohospodárstvom, hlavnými príčinami vzniku EP, jeho cieľmi, aj obmedzeniami a v neposlednom rade certifikáciou ekologického poľnohospodárstva. Tematické vymedzenie cvičení:

#### 1. Podstata environmentálneho manažmentu

Rola environmentálneho manažmentu a jeho vymedzenie na základe prípadových štúdií.

Vymedzenie potreby ochrany životného prostredia a udržateľnosti v praxi, strategickej výhody aplikácie environmentálneho manažmentu v podniku. Určenie a definovanie štyroch fáz projektu a na základe uvedených krokov spracovanie praktických projektov na určené témy.

#### 2. Environmentálna regionalizácia

Proces priestorového rozčleňovania krajiny, v ktorom sa podľa stanovených kritérií vyčleňujú regióny s určitou kvalitou životného prostredia a ohrozenosťou životného prostredia. Stav životného prostredia na Slovensku. Stav životného prostredia v regiónoch a vytýčenie problémových oblastí na Slovensku.

#### 3. Posudzovanie životného cyklu

Postup analýzy životného cyklu produktu. Identifikácia, analýza a následná redukcia negatívnych environmentálnych dopadov produktu počas jeho celého životného cyklu. Posudzovanie životného cyklu je metóda porovnávania environmentálnych vplyvov produktov, výrobkov alebo služieb, s ohľadom na ich životný cyklus.

#### 4. Čistejšia produkcia

Čistejšia produkcia prináša základnú zmenu do nazerania na znečistenie. Vo všeobecnosti čistejšia produkcia ako stratégia predstavuje nový systémový prístup k zníženiu, až vylúčeniu znečistenia životného prostredia. Zameriava na predchádzanie vzniku znečistenia a nie na zneškodňovanie odpadu. Cieľom je hľadanie riešení na znižovanie výrobných nákladov a predchádzanie vzniku odpadov lepším, efektívnejším využívaním vstupných materiálov a energií. To má následne nezanedbateľný ekonomický efekt, čo zvyšuje efektívnosť, a tým aj konkurencieschopnosť podniku.

#### 5. Porovnávanie výrobkov

Porovnávanie vybranej dvojice výrobkov z rovnakej skupiny, ale z rozdielnych materiálov. Popísať, najlepšie formou grafu, životnú dráhu každého z výrobkov. Predstaviť a popísať potrebu k jeho vzniku, odkiaľ pochádzajú suroviny, koľko vzniká odpadu a akého, aké veľké sú energetické vstupy, čo sa deje s výrobkom po skončení jeho životnosti.

#### 6. Posudzovanie vplyvov na životné prostredie – EIA

Posudzovanie vplyvov na životné prostredie (Environmental Impact Assessment – EIA) je považovaný za jeden z hlavných nástrojov medzinárodnej environmentálnej politiky na uskutočňovanie trvalo udržateľného rozvoja. Vo vyspelých krajinách sa uplatňuje viac ako tri desaťročia. Predstavíme si legislatívu a právne predpisy, princípy, proces a kroky posudzovania vplyvov na životné prostredie – EIA.

#### 7. Spoločenská zodpovednosť podnikov

Predstavuje vzájomne previazaný súbor činností a postupov v organizáciách zahrňujúcich oblasť sociálnu, environmentálnu a ekonomickú. Európska komisia definuje spoločenskú zodpovednosť

organizácií ako „zodpovednosť podnikov za dopady ich činností na spoločnosť“. Uplatňovanie spoločenskej zodpovednosti v praxi.

#### 8. Ekologické certifikáty

Predstavíme si jednotlivé ekologické certifikáty. Reč bude aj o symboloch s ktorými sa stretávame na produktoch najrôznejšieho druhu. Priblížime význam tých najpoužívanejších, tiež podmienky, ktoré musí výrobca splniť, aby tak mohol používať určitú značku na svojich produktoch.

#### 9. Environmentálne (staré) záťaž

Definovanie environmentálnej záťaže v zmysle zákona. Široké spektrum území kontaminovaných priemyselnou, vojenskou, banskou, dopravnou a poľnohospodárskou činnosťou, ale aj nesprávnym nakladaním s odpadom. Podmienky a postup pri environmentálnej zodpovednosti za environmentálnu škodu, ktoré upravuje zákon. Uplatňovanie princípu znečisťovateľ platí v súlade so zásadami trvalo udržateľného rozvoja.

#### 10. Rozšírená zodpovednosť výrobcov

Charakteristika povinností a zodpovednosti pre výrobcov a dovozcov tvarov a služieb, z hľadiska vplyvu ich výrobkov, tovarov, služieb a obalov na životné prostredie počas celého životného cyklu od štádia vývoja až po štádium konca ich životnosti. Dôležitý ekonomický nástroj odpadového hospodárstva v Európe. Organizácie zodpovednosti výrobcov (OZV). Spôsob akým je možné plniť povinnosti výrobcov, dovozcov a obcí vyplývajúce zo zákona o odpadoch.

#### 11. Zelený zákazník

Klimatické zmeny, témy trvalej udržateľnosti, enviro stratégie, to všetko núti podniky sa zameriavať na „zelenú“ (udržateľnú) výrobu a spotrebu. Pojem „zelený“ zákazník nie je nový, ale dopyt po „zelených“ výrobkoch a službách narastá a to nielen v B2C segmente, ale čoraz častejšie aj v B2B. Podľa vzťahu k environmentálnym témam a ochoty kupovať „zelené“ výrobky a služby ho môžeme na základe segmentácie trhu a možnosti výberu vhodnej cieľovej skupiny identifikovať.

#### 12. „Zero waste“ – nulový odpad

Etický, ekonomický, efektívny a vizionársky prístup. „Zero Waste“ znamená navrhovanie a používanie výrobkov a procesov takým spôsobom, aby sa systematicky znižoval objem a toxicita odpadu a materiálov, šetrili a obnovovali sa všetky zdroje a nedochádzalo k ich spaľovaniu či skládkovaniu. Zásady „5 R“ (refuse, reduce, reuse, recycle, rot). Výhody „Zero Waste“. Možnosti aplikácie vybraných častí filozofie „Zero waste“ do podniku.

#### 13. Súhrn a syntéza získaných poznatkov z environmentálneho manažmentu

Syntéza a sumarizácia výsledkov riešených projektov vybraných tém z environmentálneho manažmentu. Vymedzenie základných atribútov, faktorov vplývajúcich na environmentálny manažment v podniku. Vymedzenie a určenie základných prínosov a nedostatkov vzniknutých v rámci trvalo udržateľného rozvoja.

### Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:

slovenský

### Poznámky:

### Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 168

A	B	C	D	E	FX
45.24	25.6	19.64	7.74	1.79	0.0

**Vyučujúci:** Ing. Brigita Boorová, PhD., doc. Ing. Klaudia Gubová, PhD.

**Dátum schválenia:** 08.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022



**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Andrej Dupal', CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD., garant prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KMVaL FPM/ MMD21002/21	<b>Názov predmetu:</b> Logistika
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Prednáška / Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 / 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 / 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 6	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 2.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II.	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KMVaL FPM/MMD21011/21-Manažment výroby	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 30 % priebežná písomná práca, 70 % písomná skúška	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 156 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 26 h, príprava na písomnú priebežnú prácu 26 h, príprava na skúšku 52 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Komplexný pohľad na logistiku a jej procesy prostredníctvom vymedzenia podstaty logistiky, obstarávania v podniku, vzťah logistiky a manažment výroby, materiálový manažment, materiálovú dispozíciu v podniku, skladové hospodárstvo v podniku, na dopravu a možnosti jej optimalizácie v podnikovej logistike, teóriu radenia zásob, logistický informačný systém, distribučnú logistiku, metodické modelové a informačné prístupy, organizačné aspekty logistického systému v podniku, manažment podnikového logistického reťazca, udržateľný rozvoj a environmentálne orientovanú logistiku, na ekonomické aspekty v podnikovej logistike.</li></ul> Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• efektívne využívať podstatné informácie o logistike so zameraním na podnikovú logistiku, jej základných znakov, cieľoch, ohraničení jej jednotlivých oblastí, strategickom a koncepčnom riadení logistického systému,</li><li>• kriticky zhodnotiť procesy a špecifiká podnikovej logistiky,</li><li>• charakterizovať podstatu a zhodnotiť využitie materiálového manažmentu s dopadom na hodnotové procesy podniku,</li><li>• navrhnúť riešenia a obhájiť závery alebo odporúčania na zvýšenie efektívnosti logistických podnikových činností.</li></ul> Zručnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• interpretovať špecifiká logistických procesov podnikateľských subjektov, kriticky zhodnotiť možnosti výberu metód a nástrojov na ich optimalizáciu,</li><li>• vykonať základné podnikové analýzy v oblasti logistiky obstarávania, výroby, skladovania, distribúcie, logistických nákladov,</li><li>• vykonať základné podnikové analýzy v oblasti logistických činností,</li><li>• vykonať základné podnikové analýzy v oblasti logistického informačného systému.</li></ul>	

**Stručná osnova predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Podstata, obsah a ciele logistiky
2. Nákupná a zásobovacia logistika
3. Výrobná logistika v podniku
4. Logistika a materiálový manažment v podniku
5. Logistika v skladovom hospodárstve v podniku
6. Doprava v podnikovej logistike
7. Logistika a teória riadenia zásob
8. Podnikový logistický informačný systém
9. Distribučná logistika podniku
10. Metodické modelové a informačné prístupy na podporu logistiky v podniku
11. Organizačné aspekty logistického systému podniku
12. Manažment podnikového logistického reťazca
13. Udržateľný rozvoj a environmentálne orientovaná logistika v podniku

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Podstata logistiky doma i v zahraničí
2. Materiálová dispozícia podniku
3. Objednávanie materiálu
4. Zásobovacia logistika a metódy riadenia zásob
5. Skladové hospodárstvo, sklady a metódy skladovania
6. Stratégia skladovania
7. Outsourcing logistiky
8. Doprava v logistike
9. Použitie dopravných úloh v logistike
10. Vogelova aproximačná metóda
11. Indexová metóda a Maďarská metóda
12. Zelená logistika
13. Súhrn a syntéza získaných poznatkov z logistiky

**Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra:

1. DUPAL, Andrej. Logistika. Bratislava : Sprint 2, 2018. 287 s. ISBN 978-80-89-710-44-7.
2. DUPAL, Andrej – BREZINA, Ivan. Logistika v manažmente podniku. Bratislava : Sprint vfra, 2006, 326 s. ISBN 80-89085-38-5.
3. DUPAL, Andrej – MAREČKOVÁ, Zuzana. Vplyv zelenej a reverznej logistiky na tvorbu a ochranu životného prostredia. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. 119 s. ISBN 978-80-225-3193-1.
4. DUPAL, Andrej – LICHNEROVÁ, Linda – POLAČKO, Vladimír. Logistika zbierka príkladov. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. 101 s. ISBN 978-80-225-3582-3.
5. LAMBERT, Douglas et al. Fundamentals of Logistics Management. First European Edition. New York : McGraw-Hill, 2006. 512 pp. ISBN 0077108949.
6. BAUDIN, Michel. Lean Logistics. The Nuts and Bolts of Delivering Materials and Goods. London : Taylor & Francis Books, 2005. 400 pp. ISBN 9781563272967.
7. CHRISTOPHER, Martin. Logistics & Supply Chain Management. 5th edition. Harlow : Pearson Education Limited, 2016. 495 pp. ISBN 978-1-292-08379-7.
8. RICHNÁK, Patrik – PORUBANOVÁ, Klaudia. Modern Trends in Business Logistics: Corporate Logistics in the 21st Century. Praha : Wolters Kluwer, 2018. 133 s. ISBN 978-80-7598-183-7.

9. RICHNÁK, Patrik – PORUBANOVÁ, Klaudia. Innovations in Logistics: Digitalization Challenges in Logistics. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2019, 144 s. ISBN 978-80-7598-627-6. Doplňková literatúra:

1. LAMBERT, Douglas – STOCK, James, R. – ELLRAM, Lisa. Logistika. Řízení zásob/ Přeprava a skladování/Balení zboží/Příkladové studie. Praha : Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 807226211.

2. PERNICA, Petr. Logistika (Supply Chain Management) pro 21. století. 1. - 3 díl. Praha : Radix, 2005. 1698 s. ISBN 80-86031-59-4.

3. MANGAN, John – LALWANI, Chandra – BUTCHER, Tim. Global Logistics and Supply Chain Management. Chippenham, Wiltshire : Antony Rowe Ltd, 2008. 372 pp. ISBN 978-0-470-06634-8.

4. SIXTA, Josef – MAČÁT, Václav. Logistika teorie a praxe. Brno : CP Books, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.

5. RUDD, Jerry. A Practical Guide to Logistics: An Introduction to Transport, Warehousing, Trade and Distribution. London : Kogan Page, 2019. 384 pp. ISBN 978-0749498818.

6. MYERSON, Paul. Lean Supply Chain and Logistics Management. Ebook USA : The McGraw-Hill Companies, 2012. 334 pp. ISBN 978-0071766265.

7. MYERSON, Paul. Supply Chain and Logistics Management Made Easy: Methods and Applications for Planning, Operations, Integration, Control and Improvement, and Network Design. Old Tappan : Pearson Education, Inc. 2015. 353 p. ISBN 978-0-13-399334-9.

8. RICHARDS, Gwynne – GRINSTED, Susan. The Logistics and Supply Chain Toolkit. 2nd edition. London : Kogan Page, 2016. 400 p. ISBN 9780749475574.

9. BOWERSOX, Donald, J. Supply Chain Logistics Management. New York : McGraw-Hill, 2012. 544 pp. ISBN 9780071326216.

10. VAN WEELE, Arjan J. Purchasing and Supply Chain Management. London : Cengage Learning EMEA, 2014. 250 p. ISBN 9781408088463.

### **Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Podstata, obsah a ciele logistiky

Definícia a vývoj logistiky, logistického manažmentu, ciele logistiky. Ohraničenie jednotlivých oblastí podnikovej logistiky. Stratégie a koncepčné riadenie logistického systému podniku. Aktuálne úlohy, trendy a smery v podnikovej logistike.

2. Nákupná a zásobovacia logistika

Úloha nákupu a zásobovania v podniku – logistika obstarávania v podniku, voľba stratégie v obstarávacej logistike, prieskum, plánovanie v obstarávacej logistike, výber dodávateľa v obstarávacej logistike, riadenie vzťahov s dodávateľmi.

3. Výrobná logistika v podniku

Vzťah logistiky a manažmentu výroby, funkcie, štruktúra a obsah plánovania a riadenia výroby, operačný manažment výroby a logistika v podniku, novšie logistické koncepcie v riadení výroby.

4. Logistika a materiálový manažment v podniku

Úlohy logistiky a materiálového manažment v podniku, tradične orientovaný materiálový manažment v podniku, jeho vymedzenie a ciele, inštitucionálne ohraničenie materiálového manažmentu v podniku, materiálová dispozícia v podniku.

5. Logistika v skladovom hospodárstve v podniku

Podstata, druhy a organizácia skladového hospodárstva v podniku, riadiaci, technický a operačný systém v logistike skladovania, správa a riadenie skladov, produktivita skladových operácií, tendencie logistiky skladovania v podniku.

6. Doprava v podnikovej logistike

Ciele dopravy v podnikovej logistike, manažment dopravy v podniku, vnútropodnikové dopravné systémy, trendy v dopravnej logistike, možnosti optimalizácie dopravy v podnikovej logistike.

## 7. Logistika a teória riadenia zásob

Spojitosť logistiky so základnými koncepciami riadenia zásob v podniku, zásady riadenia zásob, náklady spojené so zásobami, príznaky zlého riadenia zásob, optimalizácia procesov a riadenie zásob.

## 8. Podnikový logistický informačný systém

Budovanie logistického informačného systému v podniku, členenie logistického informačného systému v podniku, obsah informačného systému v základných oblastiach logistiky podniku, modularita v logistickom informačnom systéme podniku.

## 9. Distribučná logistika podniku

Úlohy a funkcie distribučnej logistiky v podniku, manažment dodávateľského reťazca, štruktúra a varianty distribučných reťazcov, implementácia integrovaného dodávateľského reťazca podniku.

## 10. Metodické modelové a informačné prístupy na podporu logistiky v podniku

Všeobecný metodický aparát v logistike podniku, metodický aparát v logistike obstarávania, metodická podpora výroby, metodický aparát v logistike skladovania, metodická podpora distribúcie.

## 11. Organizačné aspekty logistického systému podniku

Organizačná podpora logistického manažmentu v podniku, kritériá a funkčný rozsah logistickej organizácie, líniovo-štábná organizácia, divízne organizačné usporiadanie, maticová štruktúra a ďalšie možnosti organizačného usporiadania.

## 12. Manažment podnikového logistického reťazca

Podstata, úlohy a ciele integrácie logistického reťazca, synergické aspekty podnikovej logistiky a integrácie logistického reťazca, logistika a riadenie dodávateľského reťazca, trendy rozvoja integrovaného logistického reťazca v podniku.

## 13. Udržateľný rozvoj a environmentálne orientovaná logistika v podniku

Udržateľný rozvoj logistiky, environmentálne orientovaná logistika v podniku, logistika a životné prostredie v súčasnom rozvoji podnikov, zelená a reverzná logistika v stratégii udržateľného rozvoja.

Tematické vymedzenie cvičení:

### 1. Podstata logistiky doma i v zahraničí

Koncepcie a podstata logistiky a jej vymedzenie na základe spracovania prípadových štúdií. Dôležitosť a potreba logistiky podniku v praxi, strategická výhoda aplikácie optimálnych logistických činností v podniku. Určenie a definovanie častí projektu a na základe uvedených krokov spracovanie praktických projektov na určené logistické témy.

### 2. Materiálová dispozícia podniku

Určenie potreby materiálu v podniku vybranými metódami pomocou príkladov zo základných tematických celkov logistiky, týkajúcich sa materiálovej dispozície podniku. Deterministická prognóza potreby materiálu. Optimalizácia a určenie veľkosti dodávok.

### 3. Objednávanie materiálu

Na určenie optimálnych objemov objednávok sa používa niekoľko metód. Predstavíme vybrané metódy pomocou príkladov zo základných tematických celkov logistiky, týkajúcich sa objednávanie materiálu. Prostredníctvom dynamickej optimalizácie porovnaním kombinácie nákladov na obstaranie na určité budúce obdobia (ex-ante) vybrať najvhodnejší, optimálny variant objednávanie materiálu v podniku.

### 4. Zásobovacia logistika a metódy riadenia zásob

Predstavenie hlavných metód riadenia zásob a ich praktického využitia v podniku pomocou prípadových štúdií a vo forme spracovania seminárnej práce. Iná metóda sa hodí pre iné druhy materiálov a iný typ výrob a logistických činností. Praktické vysvetlenie a poukázanie na možnosti využívania konkrétnych metód riadenia zásob vo vybranej oblasti logistiky podniku.

### 5. Skladové hospodárstvo, sklady a metódy skladovania

Praktické využitie skladového hospodárstva, skladov a metód skladovania vo forme spracovania seminárnej práce. Popísanie a znázornenie vybraného typu skladu a jeho riadenia a metód skladovania. Vymedzenie základných rozdielov medzi skladmi, prístupmi a metódami skladovania.

#### 6. Stratégia skladovania

Stanovenie pri riadenej spotrebe materiálu množstvá a termíny objednávok na doplnenie skladu. Obsah tvoria vybrané typy príkladov týkajúcich sa stratégie skladovania. Stanovenie počtu skladovacích jednotiek a výpočet veľkosti užitočného (čistého) skladovacieho priestoru.

#### 7. Outsourcing logistiky

Charakteristika outsourcingu logistických činností. Fázy procesu outsourcingu. Popísanie jednotlivých stupňov outsourcingu logistiky, výhody, nevýhody a riziká outsourcingu. Insourcing vs. outsourcing logistiky. Praktické využitie outsourcingu logistiky vo forme spracovania seminárnej práce.

#### 8. Doprava v logistike

Charakteristika dopravy v logistike a vymedzenie jej základných rozdielov použitia. Konkrétne, praktické využitie jednotlivých druhov dopravy na základe spracovania domácich a zahraničných prípadových štúdií. Trendy v logistike dopravy v kontexte Industry 4.0. Externality nákladnej dopravy a jej možnosti znižovania.

#### 9. Použitie dopravných úloh v logistike

Predstavenie jednotlivých typov deterministických alokačných metód. Určenie optimálneho množstva prepravovaného materiálu medzi dodávateľmi a spotrebiteľmi s ohľadom na kapacity dodávateľov a uspokojenie požiadaviek spotrebiteľov tak, aby náklady na prepravu boli minimálne. Metóda severozápadného rohu a Modifikovaná metóda (metóda riadkových a stĺpcových čísel). Podstata, postup a riešenie uvedených metód dopravných úloh v logistike. Použitie uvedených metód vo vybraných typov príkladov. Určenie hodnoty účelovej nákladovej funkcie.

#### 10. Vogelova aproximačná metóda

Podstata, postup a riešenie uvedenej metódy dopravných úloh v logistike. Identifikovanie plánu prepravy od určeného množstva dodávateľov k určenému množstvu spotrebiteľov s ohľadom na ich kapacity a požiadavky. Použitie uvedenej metódy vo vybraných typov príkladov. Určenie, či je riešenie touto metódou konečné, alebo východiskové pre Modifikovanú metódu. Určenie hodnoty účelovej nákladovej funkcie.

#### 11. Indexová metóda a Maďarská metóda

Podstata, postup a riešenie uvedených metód dopravných úloh v logistike. Identifikovanie plánu prepravy od určeného množstva dodávateľov k určenému množstvu spotrebiteľov s ohľadom na ich kapacity a požiadavky, aby náklady na prepravu boli minimálne. Použitie uvedených metód vo vybraných typov príkladov.

#### 12. Zelená logistika

Charakteristika zelenej logistiky a jej dôležitosť v rámci dopadov logistických podnikových aktivít na životné prostredie. Vymedzenie 5 hlavných štandardov zelenej logistiky. Definovanie environmentálnych účinkov a možností redukovania dopadov logistických činností v podniku, ako aj v rámci logistických reťazcov smerom vpred, ale aj v spätočnom smere.

#### 13. Súhrn a syntéza získaných poznatkov z logistiky

Syntéza a sumarizácia výsledkov riešených projektov vybraných logistických tém. Vymedzenie základných atribútov, faktorov vplývajúcich na logistiku v podniku. Vymedzenie a určenie základných prínosov v rámci optimalizácie logistických procesov v podniku.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

slovenský

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 884

A	B	C	D	E	FX
13.91	18.55	28.62	22.74	14.82	1.36

**Vyučujúci:** prof. Ing. Andrej Dupal', CSc., Ing. Brigita Boorová, PhD., Ing. Alexandra Valachová, Ing. Mgr. Júlia Rakovská, PhD., doc. Ing. Klaudia Gubová, PhD., doc. Ing. Patrik Richnák, PhD.

**Dátum schválenia:** 08.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Andrej Dupal', CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD., garant prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KMVaL FPM/ MMD21003/21	<b>Názov predmetu:</b> Manažment inovácií v podniku
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Prednáška / Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 / 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 / 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 5	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 2.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II.	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KMVaL FPM/MMD21011/21-Manažment výroby alebo KPH FPM/MMC21015/21-Podnikové hospodárstvo	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 30 % priebežná písomná práca, 70 % kombinovaná skúška	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 130 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 26 h, príprava na priebežné hodnotenie 26 h, príprava na skúšku 26 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Prehľad o teoretických prístupoch a metódach využívaných v manažmente inovácií. Praktická aplikácia metód ako prognózovanie, metóda určenia najlepšej hodnoty (benchmarking), metód stanovenia ceny inovovaného produktu resp. služieb, využívaných pri riadení inovácií, osvojenie si postupov pri vyhodnocovaní ekonomickej efektívnosti inovačných akcií. Aplikáciou metód tvorivého myslenia ako sú Brainstorming, Mind Mapping, Delfí, Diskusia 66, Morfológická analýza, Strom významnosti a inými metódami podporiť kreativnosť, kolektívnosť, inšpiráciu, kvantitu aj kvalitu myšlienok študentov.</li></ul> Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• charakterizovať a vymedziť základné kroky inovačného manažmentu, ich teoretické princípy, obsahovú náplň a postupy</li><li>• definovať a aplikovať metódy prognózovania inovácií a určenie spoľahlivosti prognóz</li><li>• určiť špecifiká kvality budúcej inovácie a stanovenie ceny inovovaného produktu</li><li>• charakterizovať základné prístupy vyhodnocovania ekonomickej efektívnosti inovačných akcií a aplikovať plán inovácií v podnikateľskom subjekte</li><li>• riadenie inovačných procesov v spojitosti s environmentálnymi požiadavkami</li></ul> Zručnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• efektívne využívať a aplikovať postupy vybraných prognostických metód, určovania inovačného zámeru produktov prostredníctvom benchmarkingovej metodológie</li><li>• zhodnotiť a interpretovať výsledky prognostických metód, benchmarkingovej metodológie a vybraných metód tvorivého myslenia</li><li>• aplikovať metodológiu porovnávania konkurenčných produktov a využívať metodický komplex hodnotovej analýzy na určenie obsahu novej inovácie, postupov aplikácie metód tvorivej činnosti</li></ul>	



- prakticky aplikovať metódy tvorivého myslenia ako sú Brainstorming, Mind Mapping, Delfi, Diskusia 66, Morfológická analýza, Strom významnosti a iné intuitívne a normatívne metódy tvorivého myslenia

### **Stručná osnova predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Základné koncepcie, subjekty a zdroje inovácií a ich význam v podnikateľskom prostredí
2. Klasifikácia a diferenciacia inovácií a základné princípy inovačného manažmentu v podniku
3. Špecifikácia fáz životného a inovačného cyklu úspešného výrobku, dynamika životných cyklov produktov a faktory úspechu inovácií na trhu
4. Inovačná stratégia podniku a proces tvorby nového produktu v procese riadenia inovácií
5. Určenie doby nástupu novej inovácie – prístupy, metódy prognózovania inovácií produktov a spoľahlivosť prognóz
6. Benchmarkingové porovnanie ako metóda špecifikácie kvality existujúcich produktov – podstata aplikácie metódy „najlepšej hodnoty“
7. Určovanie ceny inovovaného produktu
8. Aplikácia tvorivých metód v inovačnom procese
9. Metodický komplex hodnotovej analýzy ako spôsob určovania inovačného zámeru (parametrov) produktu
10. Komplexnosť inovačného procesu – Open innovation
11. Hodnotenie ekonomickej efektívnosti inovácií
12. Využitie práv duševného vlastníctva v rozhodovacom procese pri manažmente inovácií v podniku – prednáška z praxe
13. Riadenie inovačných procesov v spojitosti s environmentálnymi požiadavkami. Tri imperatívy riadenia inovácií v podmienkach cirkulárnej ekonomiky

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Podstata riadenia inovácií doma i v zahraničí
2. Všeobecná charakteristika inovácií a ich klasifikácia
3. Metódy prognózovania inovácií a spoľahlivosť prognóz ako prvý krok riadenia inovácií
4. Extrapoláčne a expertízne metódy prognostickej analýzy
5. Benchmarking ako nástroj špecifikácie kvality budúcej inovácie
6. Stanovenie ceny inovovaného produktu na základe využitia metodológie kvadrátov podielov
7. Aplikácia tvorivých metód v inovačnom procese
8. Morfológická matica ako metóda normatívnej tvorivej činnosti
9. Strom významnosti ako cieľovo orientovaná metóda tvorivej činnosti
10. Komplexnosť inovačného procesu
11. Hodnotenie ekonomickej efektívnosti inovácií
12. Licenčné obchodovanie v manažmente inovácií
13. Súhrn a syntéza získaných poznatkov riadenia inovácií v podniku

### **Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra:

1. GUBOVÁ, Klaudia. Manažment inovácií v podniku. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. 122 s. ISBN 978-80-225-4374-3.
2. MOLNÁR, Pavol - DUPAL, Andrej. Manažment inovácií podniku. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. 170 s. ISBN 978-80-225-2483-4.
3. MOLNÁR, Pavol - JACHYMOVIČ, Viliam. Manažment inovácií podniku. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. 207 s. ISBN 978-80-225-3206-8.
4. DUPAL, Andrej - BARÁNEK, Ivan - FÜZYOVÁ, Ľuba. Manažment inovácií podniku. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 1997. 262 s. ISBN 80-225-0841-1.

5. HITTMÁR, Štefan – HRNČIAR, Miroslav – LENDEL, Viliam. Riadenie inovačných procesov v podniku. Teoretické a praktické otázky tvorby a uplatňovania inovačných procesov v podniku. Bratislava : Vydavateľstvo EDIS, 2017. 139 s. ISBN 9788055414140.

Doplnková literatúra:

1. AFUAH, A. Innovation management. Oxford: Oxford University Press, 2003. 390 s. ISBN 978-0-19-514230-3.
2. ARNOLD, Heinrich - ERNER, Michael - MÖCKEL, Peter - SCHLÄFFER, Christopher. Applied Technology and Innovation Management. Springer Heidelberg, Dordrecht, London, New York, 2010. ISBN 978-3-540-88826-0.
3. DODGSON, Mark – GANN, David. M. – PHILLIPS, Nelson. The Oxford Handbook of Innovation Management. United Kingdom: Oxford University Press, 2015. 700 p. ISBN 978-0-19-969494-5.
4. HILTUNEN, Elina. Foresight and Innovation. How companies are Coping with the Future. New York : Palgrave Macmillan, 2013. 254 p. ISBN 978-1-137-33769-6-X.
5. JÁČ, Ivan – RYDVALOVÁ, Petra – ŽIŽKA, Miroslav. Inovace v malém a středním podnikání. Brno : Computer Press, 2005. 180 s. ISBN 80#251#0853#8.
6. MOLNÁR, Pavol. International Business I., Innovation management. Vol. 2. Nitra : ForPress Nitrianske tlačiarne, 2014. 126 p. ISBN 978-80-89731-18-3.
7. RICHNÁK, Patrik – PORUBANOVÁ, Klaudia. Innovations in Logistics: Digitalization Challenges in Logistics. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2019. 144 s. ISBN 978-80-7598-627-6.
8. THIEL, Peter. Zero To One. London : Virgin Books, 2014. 210 s. ISBN 9780753555200.
9. TIDD, J. – BESSANT, J. 2011. Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change. 4th Edition. England : John Wiley & Sons. Ltd. 622 p. ISBN 978-0-470-99810-6.
10. YORDANOVA, Zornitsa. The Business Innovation Book. 1st Edition. Zornitsa Yordanova©, 2018. 344 p. ISBN 978-619-91152-3-7.

### **Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Základné koncepcie, subjekty a zdroje inovácií a ich význam v podnikateľskom prostredí  
Priblíženie základných koncepcií riadenia inovácií, typov inovácií a zmien, ktoré ich vyvolávajú.  
Základný rozdiel medzi inováciou, biznis inováciou a manažmentom inovácií. Vymedzenie subjektov, ktoré tvoria dopyt po inováciách a ich prínos. Hlavné hnacie sily tvorby inovácií, určenie faktorov vyvolávajúce vznik inovácií a ich význam v podnikateľskom prostredí.
2. Klasifikácia a diferenciacia inovácií a základné princípy inovačného manažmentu v podniku  
Zadefinovanie pojmu inovácia, invencia a objav. Vymedzenie vzťahu medzi invenciami a inováciami počas životného cyklu výrobku. Priblíženie základných inovačných rádov (Valentovo inovačné spektrum) za účelom diferenciacie a klasifikácie inovácie z hľadiska ich obsahu a významnosti. Určenie inovačných vln produktov podľa inovačných stupňov, frekvencie ich výskytu, faktorov ovplyvňujúcich dĺžku inovačných vln produktu na trhu.
3. Špecifikácia fáz životného a inovačného cyklu úspešného výrobku, dynamika životných cyklov produktov a faktory úspechu inovácií na trhu  
Za účelom riadenia inovačných procesov je potrebné uskutočňovať analýzu predchádzajúcich i súčasných životných cyklov výrobkových inovácií a zdefinovať rozdiel a podstatu životného a inovačného cyklu. Určenie faktorov vplyvujúcich na dĺžku a priebeh inovačnej vlny a obsah jednotlivých fáz životného cyklu výrobkovej inovácie. V súvislosti s permanentným nástupom novej inovácie tej istej úžitkovej hodnoty výrobku je potrebné hovoriť o dynamike životných cyklov úspešných výrobkov a faktoroch úspechu inovácií.
4. Inovačná stratégia podniku a proces tvorby nového produktu v procese riadenia inovácií  
Manažment inovácií pozostáva zo 4 základných krokov riadenia inovácií. Pri uvedených krokoch prostredníctvom príslušných metód a techník sa hľadá doba nástupu inovácie s

najvyššou pravdepodobnosťou. Za účelom najspoľahlivejších prognózovaných výsledkov sa žiada vypracovať komplexné prognózy – výrobné prognózy. Vymedzenie pojmov prognóza a prognostika a vzhľadom na úlohy strategických útvarov podnikov je nutné vypracovať komplexnú podnikovú prognózu.

5. Určenie doby nástupu novej inovácie – prístupy, metódy prognózovania inovácií produktov a spoľahlivosť prognóz

Základné prognostické prístupy ako exploratívny a normatívny je možné využiť pri inovovaní rôznych prvkov a oblastí komplexnej podnikovej prognózy, najmä však pri určovaní budúceho vývoja parametrov príslušného výrobku. Vymedzenie využitia základných metód prognózovania závisí od kvality a kvantity získaných informácií a údajov o danom parametri. Zostavenie prognózy vyžaduje uplatnenie kombinácie viacerých prognostických metód. Tým sa zvyšuje kvalita a spoľahlivosť výsledku prognózovaného parametra.

6. Benchmarkingové porovnávanie ako metóda špecifikácie kvality existujúcich produktov – podstata aplikácie metódy „najlepšej hodnoty“

Definovanie pojmu benchmarking podľa rôznych autorov, vymedzenie algoritmu aplikácie benchmarkingu, určenie možností získavania údajov na benchmarkingové porovnávanie, aplikácia benchmarkingovej metodológie v kombinácii s metódou najlepšej hodnoty a určenie inovačného zámeru produktu.

7. Určovanie ceny inovovaného produktu

Určenie ceny inovovaného produktu je jednou z najvýznamnejších aktivít v procese tvorby inovácií. Grafické znázornenie a ekonomická interpretácia kvadratickej závislosti ceny a kvality výrobku je základom pre aplikáciu metódy „kvadrátov podielov“. Praktická aplikácia a postup uplatnenia uvedenej metódy vychádza z benchmarkingovej metodológie a znázorňuje rozdiel medzi lineárnou a kvadratickou závislosťou medzi kvalitou a cenou produktu.

8. Aplikácia tvorivých metód v inovačnom procese

Tvorivé metódy v inovačnom procese tvoria intuitívne metódy, systematické a metódy normatívnej tvorivej činnosti. Uvedené inovačné metódy slúžia na generovanie nových inovácií a zvyšovanie ľudského potenciálu. Tvorivosť a invencie vznikajú kombináciou nových myšlienok a pôsobením základných troch Aristotelových zákonov ako zákon asociácie, zákon analógie a zákon kontrastu.

9. Metodický komplex hodnotovej analýzy ako spôsob určovania inovačného zámeru (parametrov) produktu

Z osvedčených nástrojov na dosiahnutie naplánovaných cieľov je uplatnenie metodológie metodického komplexu hodnotovej analýzy. Po porovnávacej analýze parametrov produktu pomocou benchmarkingu nasleduje určenie inovačných cieľov jednotlivých parametrov na základe expertného určovania a percentuálneho určovania cieľov. Určenie troch základných princípov uplatňovaných v hodnotovej analýze a piatich základných variantov vývoja ukazovateľa miery efektívnosti je obsahom uvedenej prednášky.

10. Komplexnosť inovačného procesu – Open innovation

Vychádzajúc zo skutočnosti, že žiadna čiastková inovácia nie je izolovaná od svojho okolia a popri podnetnej inovácii vznikajú inovácie aj v iných oblastiach vznikla teória komplexnej inovácie a princípu reťazenia komplexnej inovácie na vertikálnej i horizontálnej úrovni produkčného systému. Akčný rádius vymedzuje oblasť inovácií vyvolaných podnetnou inováciou.

11. Hodnotenie ekonomickej efektívnosti inovácií

Hodnotenie ekonomickej efektívnosti inovačného rozvoja je dôležitou aktivitou v procese rozhodovania o zaradení plánu do inovačného rozvoja podniku. Rozoznávame hodnotenie neinvestičných inovačných akcií, ktorého súčasťou je základný model efektívnosti neinvestičných inovačných akcií a hodnotenie inovačných akcií investičného charakteru, ktorý

vychádza z dvoch prístupov a to statického a dynamického prístupu k procesu hodnotenia inovačných akcií investičného charakteru.

12. Využitie práv duševného vlastníctva v rozhodovacom procese pri manažmente inovácií v podniku – prednáška z praxe

Veľmi významnou možnosťou realizovať inovačné procesy získania nových riešení zo zdrojov cudzieho duševného vlastníctva je licenčné obchodovanie, ktoré má formu aktívnych a pasívnych licencií. Predmetom licenčného obchodovania môžu byť vynálezy, dizajn, úžitkový vzor, ochranná známka a know-how. V rozhodovacom procese o realizovaní inovačných procesov na základe licenčného obchodovania alebo vlastného výskumu a vývoja je podstatné určenie efektívnosti uvedených dvoch spôsobov.

13. Riadenie inovačných procesov v spojitosti s environmentálnymi požiadavkami. Tri imperatívy riadenia inovácií v podmienkach cirkulárnej ekonomiky

Riadenie inovačných procesov vo väzbe na požiadavky zákazníka – „CRM“, „B2C“ spolupráca pri tvorbe inovácií, kustomizácia a kustomerizácia, „B2B“ spolupráca pri tvorbe inovácií pomocou aplikácie „lead user“ koncepcie chápaná ako využitie „hlavného odberateľa“ na spoluprácu pri tvorbe inovácií a pomocou aplikácie „lead user“ koncepcie ako analógia s progresívnejším odvetvím, riadenie inovačných procesov vo väzbe na environmentálne požiadavky „ERM“, zákaznícka požiadavka na včasné uvedenie inovácie do predaja „JIT“.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Podstata riadenia inovácií doma i v zahraničí

Koncepcie a zdroje inovácií a ich vymedzenie na základe spracovania prípadových štúdií.

Vymedzenie podstaty inovácie a imitácie v praxi, strategickej výhody manažmentu inovácií a definovanie štyroch dimenzií inovácií. Určenie štyroch krokov riadenia inovácií a na základe uvedených krokov spracovanie praktických projektov na určené témy.

2. Všeobecná charakteristika inovácií a ich klasifikácia

Klasifikácia inovácií na základe Valentovo inovačného spektra a vymedzenia frekvenčných vlín. Na základe uvedeného členenia prezentovanie a vysvetlenie praktických príkladov inovácií na základe inovačných stupňov. Detailné prezentovanie nových faktorov vplyvujúcich na dĺžku inovačných vlín a prepojenie na obsah životného a inovačného cyklu produktov.

3. Metódy prognózovania inovácií a spoľahlivosť prognóz ako prvý krok riadenia inovácií

Praktické využitie prognostických metód vo forme spracovania projektovej časti seminárnej práce. Grafické znázornenie vybraného parametra prognózovania a následná jeho ekonomická interpretácia. Vymedzenie základných rozdielov medzi prognostickými prístupmi a metódami prognózovania.

4. Extrapoláčne a expertízne metódy prognostickej analýzy

Grafické spracovanie vybraných extrapoláčnych metód ako obalová krivka, vedúci trend, metóda rozkladu faktorov a ich ekonomická interpretácia. Praktické vysvetlenie a poukázanie na základné rozdiely expertíznych metód. Prepojenie využitia extrapoláčnych a expertíznych metód v praxi a následne určenie spoľahlivosti prognóz daného prognózovaného parametra.

5. Benchmarking ako nástroj špecifikácie kvality budúcej inovácie

Metodológia kvantifikácie kvality vybraných parametrov určitého produktu resp. služby zvolených konkurentov. Určenie poradia významnosti vybraných parametrov, určenie ich tendencie, jednotky a výpočet váhy dôležitosti parametrov. Následná kvantifikácia kvality parametra vybraného produktu, kvantifikácia kvality celého produktu resp. služby a určenie inovačného zámeru nového inovovaného produktu.

6. Stanovenie ceny inovovaného produktu na základe využitia metodológie kvadrátov podielov

Výpočet ceny inovovaného produktu použitím metodológie kvadrátov podielov. Vymedzenie základného rozdielu medzi metodológiou najlepšej hodnoty a kvadrátov podielov v praxi.

Grafické znázornenie a ekonomická interpretácia kvadratickej závislosti ceny a kvality produktu resp. služby v praxi.

#### 7. Aplikácia tvorivých metód v inovačnom procese

Využitie tvorivých metód a to intuitívnych metód, systematických metód v praxi. Spracovanie prípadových štúdií, názorných ukážok vybraných metód a vysvetlenie ich základných rozdielov v teórii a v praxi. Vymedzenie prínosov a nedostatkov použitých metód v procese riadenia inovácií.

#### 8. Morfológická matica ako metóda normatívnej tvorivej činnosti

Charakteristika podstaty morfológickej matice ako náuke o štruktúre. Praktické využitie morfológickej matice na základe zvoleného produktu a jeho parametrov. Vysvetlenie zvolených variantov, systémov a subsystémov tvoriacich morfológickú maticu analyzovaného produktu a jeho parametrov. Následné vyčíslenie počtu kombinácií zvolených variantov riešenia inovácie.

#### 9. Strom významnosti ako cieľovo orientovaná metóda tvorivej činnosti

Aplikácia algoritmu metódy Stromu významnosti vybraného cieľovo orientovaného, dynamického problému a následne určenie poradia významnosti navrhovaných inovácií a ekonomická interpretácia zvoleného riešenia.

#### 10. Komplexnosť inovačného procesu

Využitie akčného rádia ako riešenia komplexnosti inovačného procesu, ktorý zabezpečuje všetky inovácie vývoja v jeho oblasti. Určenie podnetnej inovácie v určitom inovačnom stupni a oblasti podnikateľskej jednotky. Následné určenie horizontálneho a vertikálneho reťazenia vyvolaného podnetnou inováciou a jeho vplyv na jednotlivé oblasti organizačného systému v podniku.

#### 11. Hodnotenie ekonomickej efektívnosti inovácií

Grafické znázornenie hodnotenia a porovnania investičných a neinvestičných variantov inovačných akcií. Ide o zdokonalenie súčasného stavu na základe hľadania využitia existujúcich rezerv v daných oblastiach. Vzhľadom na úspešnosť investičných akcií je ekonomická efektívnosť chápaná ako účinnosť vynaložených nákladov do prípravy a realizácie inovačného rozvoja.

#### 12. Licenčné obchodovanie v manažmente inovácií

Charakteristika práv duševného vlastníctva a vymedzenie základných rozdielov použitia práv duševného vlastníctva v praxi. Ochrana duševného vlastníctva a jeho morálny aspekt v podnikaní. Spracovanie domácich a zahraničných prípadových štúdií. Možnosti komercializácie a využitia duševného vlastníctva. Grafické znázornenie výhodnosti využitia licencií v porovnaní s vlastným výskumom a vývojom v podniku a jej následná ekonomická interpretácia.

#### 13. Súhrn a syntéza získaných poznatkov riadenia inovácií v podniku

Syntéza a sumarizácia výsledkov riešených projektov riadenia inovácií v podniku. Vymedzenie základných atribútov, faktorov vplývajúcich na manažment inovácií v podniku. Vymedzenie a určenie základných nedostatkov a prínosov vzniknutých v rámci životného a inovačného cyklu určitého produktu.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

slovenský

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 324

A	B	C	D	E	FX
27.47	29.94	25.31	13.27	2.47	1.54

**Vyučujúci:** doc. Ing. Klaudia Gubová, PhD.

**Dátum schválenia:** 08.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Andrej Dupal', CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD., garant prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KMVaL FPM/ MMD21004/21	<b>Názov predmetu:</b> Manažment kvality
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Prednáška / Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 / 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 / 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 5	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 2.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II.	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KMVaL FPM/MMD21011/21-Manažment výroby alebo KPH FPM/MMC21015/21-Podnikové hospodárstvo	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 20 % vypracovanie seminárnej práce, 80 % písomná skúška	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 130 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, spracovanie seminárnej práce 26 h, prezentovanie seminárnej práce 26 h, príprava na skúšku 26 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> <b>Vedomosť:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Študenti si osvoja základné teoretické poznatky z oblasti manažmentu kvality. Ako budúci pracovníci podnikov sa oboznámia s komplexným pohľadom na manažérstvo kvality vrátane postupov jeho zabezpečovania, ktoré budú pri svojej budúcej profesijnej činnosti využívať.</li></ul> <b>Kompetentnosť:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• efektívne využívať podstatné informácie o manažmente kvality, jeho historickom vývoji, osobnostiach, základných a nových nástrojoch, procesnom prístupe, koncepciách manažmentu kvality, systému manažmentu kvality, realizácii a certifikácii manažmentu kvality,</li><li>• kriticky vysvetliť postupy zabezpečenia kvality,</li><li>• charakterizovať podstatu a zhodnotiť využitie komplexného manažérstva kvality,</li><li>• navrhnúť zmeny v podnikateľských subjektoch smerujúce k uplatneniu metód riadenia kvality.</li></ul> <b>Zručnosť:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• vedieť interpretovať dôležité termíny a pojmy súvisiace s manažmentom kvality, kriticky zhodnotiť prehľad faktorov rozvoja kvality,</li><li>• analyzovať základné a nové nástroje a techniky manažmentu kvality,</li><li>• analyzovať koncepcie manažmentu kvality,</li><li>• analyzovať systém manažmentu kvality,</li><li>• analyzovať realizáciu a certifikáciu manažmentu kvality.</li></ul>	
<b>Stručná osnova predmetu:</b> Tematické vymedzenie prednášok: <ol style="list-style-type: none"><li>1. História, vývoj a podstata manažmentu kvality</li><li>2. Komparácia manažmentu kvality vo svete</li><li>3. Základné metódy a nástroje manažmentu kvality</li></ol>	

4. Nové metódy a nástroje manažmentu kvality
5. Nástroje zlepšovania manažmentu kvality
6. Ochranné známky a ich úloha v manažmente kvality
7. Procesný prístup v manažmente kvality
8. Medzinárodná normalizácia a ISO normy
9. Metrológia v manažmente kvality
10. Komplexné manažérstvo kvality (TQM)
11. Systém manažérstva kvality
12. Certifikácia v manažmente kvality
13. Postavenie ochrany spotrebiteľa pred nekvalitou

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Manažment kvality v 21. storočí
2. Osobnosti v manažmente kvality
3. Zmeny v manažmente kvality
4. Konceptie manažmentu kvality
5. Normatívne zabezpečenie systémov manažérstva kvality
6. Štruktúra noriem ISO
7. Metrológia, posudzovanie zhody v systéme kvality
8. Zabezpečovanie kvality v zmysle TQM
9. Modely komplexného manažérstva kvality
10. Ekonomické aspekty manažmentu kvality
11. Integrácia systému manažmentu kvality
12. Trendy a smerovanie manažmentu kvality
13. Manažment kvality a Industry 4.0

#### **Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra:

1. LEŠČIŠIN, Michal. Manažment kvality. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. 262 s. ISBN 978-80-225-3290-7.
2. DŽUBÁKOVÁ, Martina. Manažment kvality: príručka pre interný audit systému manažérstva kvality. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016, 106 s. ISBN 978-80-225-4243-2.
3. DŽUBÁKOVÁ, Martina - KAPUSTA, Ján - LICHNEROVÁ, Linda. Manažment kvality : vybrané metódy zlepšovania kvality. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. 140 s. ISBN 978-80-225-3198-6.
4. PAULOVÁ, Iveta. Komplexné manažérstvo kvality. 3. dopln. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018. 160 s. ISBN 978-80-8168-834-8.
5. NENADÁL, Jaroslav. Management kvality pro 21. století. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-1561-2.
6. NENADÁL, Jaroslav. a kol. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

Doplňková literatúra:

1. LUDVÍK, Filip. Efektivní řízení kvality. Praha : Pointa, 2019. 238 s. ISBN 978-80-907530-5-1.
2. NENADÁL, Jaroslav. Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit? Praha : Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-426-4.
3. MATEIDES, Alexander. Manažérstvo kvality : história, koncepty, metódy. Bratislava : EPOS, 2006. 751 s. ISBN 80-8057-656-4.
4. DONEY, Jeffry A. Total Quality Management (TQM): Concepts, Implementation and Applications. New York : Nova Science Publishers, Inc. 2019. 111 p. ISBN 978-1-53615-601-0.



5. SUNIL Sharma. Total Quality Management: Concepts, Strategy and Implementation for Operational Excellence. New Dehli : SAGE Publications Pvt. Ltd, 2018. 478 p. ISBN 978-9351502814.
6. DALE, B. G. - BAMFORD, David R, VAN, Anthony. Managing Quality : An Essential Guide and Resource Gateway. Chichester, West Sussex, United Kingdom : Wiley. 2016. 352 p. ISBN 978-1-119-13092-5.
7. KIRAN, D. R. Total Quality Management: Key Concepts and Case Studies. Oxford : Butterworth Heinemann. 2016. 496 p. ISBN 978-0128110355.
8. GOETSCH, David L. - DAVIS, Stanley. Quality Management for Organizational Excellence : Introduction to Total Quality. Harlow, Essex, England: Pearson. 2014. 448 p. ISBN 978-1292022338.

### **Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

#### 1. História, vývoj a podstata manažmentu kvality

Jednotlivé organizácie sa od seba odlišujú spôsobom ako sú v nich jednotlivé procesy riadené. To má vplyv na celkovú efektivitu každej organizácie. Na udržanie konkurencieschopnosti organizácie je dôležité venovať sa otázkam kvality a implementovaniu manažérstva kvality, čo by malo byť prirodzenou súčasťou manažmentu každej organizácie.

#### 2. Komparácia manažmentu kvality vo svete

Medzi americkým a japonským manažmentom kvality existujú rozdiely. Tieto hlavné smery rozvoja sú späté s významnými míľnikmi v manažmente kvality, pretože položili základy viacerých metód a nástrojov, ktoré sa implementujú v podnikoch aj v súčasnosti. Cieľom problematiky je prehľadná komparácia manažmentu kvality s ohľadom na rozdelenie podľa hlavných smerov rozvoja vo svete.

#### 3. Základné metódy a nástroje manažmentu kvality

Manažment kvality musí zabezpečiť, aby boli jednotlivé činnosti vykonávané objektívne a jeho princípy boli efektívne a účinné. Dosiahne sa to za pomoci uplatňovania metód a nástrojov v manažmente kvality. Neodmysliteľnou súčasťou metód a nástrojov v manažmente kvality je sedem základných nástrojov: vývojový diagram, diagram príčin a následkov, histogram, bodový diagram, tabuľka na zber informácií, pareto diagram, regulačný diagram.

#### 4. Nové metódy a nástroje manažmentu kvality

Rozvoj manažmentu kvality podnietil vznik nových metód a nástrojov manažmentu kvality. Nové metódy a nástroje manažmentu kvality (afinitný diagram, diagram vzájomných vzťahov, systematický (stromový) diagram, maticový diagram, analýza údajov v matici, diagram PDPC, sieťový graf) nenahradzujú sedem základných metód a nástrojov, ale pomáhajú komplexnému manažérstvu kvality s cieľom skvalitniť plánovanie kvality.

#### 5. Nástroje zlepšovania manažmentu kvality

Nevyhnutnou a prirodzenou súčasťou manažmentu kvality je jeho zlepšovanie prostredníctvom vhodných nástrojov zlepšovania kvality produktov a procesov. Medzi nástroje zlepšovania manažmentu kvality zaradujeme: Lean management, Lean production, Six Sigma, Poka – Yoke, PDCA cyklus, 5 Whys, 8D, FMEA, QFD, Reengineering.

#### 6. Ochranné známky a ich úloha v manažmente kvality

Ochranné známky sa zaradujú do skupiny priemyselných práv, ktoré sa neviažu len na výsledky duševnej činnosti jednotlivca, ale ide o práva viazané na používanie výsledkov tvorivej činnosti v podnikovom prostredí, pretože majú potenciálnu majetkovú hodnotu a zvyšujú pridanú hodnotu podniku. V súčasnom podnikaní je dôležité si uvedomiť, že začiatočná informácia o kvalite výrobku je daná už v jeho ochrannej známke.

#### 7. Procesný prístup v manažmente kvality

Procesný prístup v manažmente každej organizácie je založený na princípe riadenia a vzájomného pôsobenia všetkých procesov v organizácii s cieľom splniť stanovené ciele. Každý

proces sa musí napláňovať, zrealizovať, kontrolovať a zlepšovať. Systém manažmentu kvality a prístup k nemu obsahuje oblasť procesov, ktorých význam neustále rastie z dôvodu neustálych zmien, ktoré vedú k nepretržitému zlepšovaniu procesov.

#### 8. Medzinárodná normalizácia a ISO normy

Medzinárodná normalizácia predstavuje zabezpečenie, stanovenie a regulovanie najvhodnejších riešení pre opakujúce sa úkony z pohľadu bezpečnosti, kvality a hospodárnosti. V medzinárodnej normalizácii majú nezastupiteľné miesto medzinárodné a národné organizácie v oblasti normalizácie – Medzinárodná organizácia pre normalizáciu, Medzinárodná elektrotechnická komisia, Európska komisia pre normalizáciu, Európska komisia pre normalizáciu v elektrotechnike, Slovenský ústav technickej normalizácie.

#### 9. Metrologia v manažmente kvality

Metrologické aktivity, kalibrácia, skúšanie a meranie umožňujú vytváranie výrobkov, služieb a súčasne poskytujú dôveru vo výrobky a procesy v každodennom živote a obchodných vzťahoch. Fungovanie trhov vyžaduje, aby kupujúci a predávajúci boli vzájomne presvedčení o spoľahlivosti obchodných partnerov. Jedným zo spôsobov je implementovanie technických štandardov/noriem v oblasti posudzovania zhody a overovanie/certifikácie/skúšanie pre preukázanie súladu.

#### 10. Komplexné manažérstvo kvality (TQM)

Komplexné manažérstvo kvality predstavuje systémový prístup manažmentu v organizácii. Jej hlavným prínosom je neustále zvyšovanie hodnoty pre zákazníka. Komplexné manažérstvo kvality je systém, ktorý sa skladá z organizačných, administratívnych a technických postupov a metód.

#### 11. Systém manažérstva kvality

Systém manažérstva kvality predstavuje komplexný súbor noriem, predpisov a štandardizovaných postupov, ktorých zámerom je riadiť a organizovať všetky výrobné i podporné procesy v organizácii tak, aby výsledkom bola trvalo a opakovane štandardne vysoká kvalita všetkých produktov a služieb.

#### 12. Certifikácia v manažmente kvality

Certifikácia predstavuje činnosť subjektu nezávislého od výrobcu a spotrebiteľa, ktorej zmyslom je objektívne posúdiť, či výrobok, ale najmä, či celý systém tvorby kvality spĺňajú stanovené požiadavky a či sú s nimi v zhode. Certifikácia sa od tradičnej funkcie skúšobníctva odlišuje tým, že sa neposudzuje len kvalita výsledného produktu (výrobku, služby), ale hodnotí sa celková úroveň všetkých výrobných podmienok, v ktorých kvalita vzniká.

#### 13. Postavenie ochrany spotrebiteľa pred nekvalitou

Rozvoj kvality je prednostne smerovaný na uspokojovanie potrieb zákazníkov. Ich ochrana pred nekvalitou tvorí zväčšenie starostlivosti o spotrebiteľa. Ochrana spotrebiteľov pred nekvalitou je nevyhnutnou súčasťou moderného manažmentu kvality.

Tematické vymedzenie cvičení:

##### 1. Manažment kvality v 21. storočí

Manažment kvality v 21. storočí je ovplyvňovaný zosilňujúcim konkurenčným prostredím, zánikom prirodzených monopolov, digitalizáciou spoločnosti, racionálnym využívaním prírodných zdrojov, náročnejšími požiadavkami zákazníkov, ktorí kladú dôraz na bezpečnosť, inovačným tlakom, prepojenosťou informačných systémov medzi dodávateľom a odberateľom. Na základe týchto skutočností je nevyhnuté zdefinovať postavenie a vývoj manažmentu kvality v 21. storočí.

##### 2. Osobnosti v manažmente kvality

V manažmente kvality majú nezastupiteľné miesto osobnosti, ktoré majú významný podiel na vývoji a rozvoji manažmentu kvality. Mnohí americkí odborníci svoje poznatky a prístupy implementovali v Japonsku. K výrazným osobnostiam patrí Deming – PDCA cyklus, Juran – Juranova trilógia kvality, Crosby - model PAF, Feigenbaum – TQM a ďalší.

### 3. Zmeny v manažmente kvality

Pod tlakom konkurenčného prostredia a vedecko-technologického rozvoja sa postupne menili požiadavky na kvalitu produktov, procesov a podnikov, čím dochádzalo aj k rozvoju princípov a nástrojov zabezpečovania kvality. Zámerom problematiky je priblížiť vývoj zabezpečovania kvality so zameraním a identifikovaním zmien a faktorov, ktoré v manažmente kvality s postupným vývojom nastali a podmienili rozvoj nových metód a nástrojov.

### 4. Konceptie manažmentu kvality

Ako dôsledok vývoja sa v manažmente kvality vyprofilovali tri základe konceptie manažmentu kvality. Tieto konceptie môžeme ponímať ako strategické prístupy, ktoré v rozdielnom prostredí a s rôznou intenzitou rozvíjajú manažment kvality.

### 5. Normatívne zabezpečenie systémov manažérstva kvality

Norma manažérstva kvality sa definuje súbor pravidiel, postupov a požiadaviek na manažment organizácie s cieľom zabezpečiť kvalitu výsledného produktu. Normy môžeme považovať za základný metodologický nástroj, ktorým sa organizácia môže kvalitnejšie pripraviť na proces implementácie a následnej certifikácie.

### 6. Štruktúra noriem ISO

V posledných rokoch sa za základnú formu organizovania kvality považuje budovanie a realizácia systému manažérstva kvality na základe noriem ISO. Rad noriem STN EN ISO 9000 predstavuje jeden z možných systémov manažérstva kvality, ktorý sa musí prispôbovať meniacim sa podmienkam trhu, meniacim sa požiadavkám zákazníkov, či už odberateľov, alebo konečných spotrebiteľov produktov organizácie.

### 7. Metroológia, posudzovanie zhody v systéme kvality

Kvalita výrobkov má dominantné postavenie a je rozhodujúcim faktorom rozvoja spoločnosti. Základným predpokladom pre zabezpečenie kvality výrobkov a služieb je správne, presné a jednotné hodnotenie základných parametrov, voľba správnych a presných meradiel a metód, zabezpečenie základných podmienok kvality merania na požadovanej odbornej úrovni. Odborná úroveň pracovníkov je rozhodujúci faktor, ktorému je potrebné venovať prvoradú a zvýšenú pozornosť. Dané aspekty, spolu s legislatívou a organizačnými opatreniami, zastrešuje pojem metrologické zabezpečenie.

### 8. Zabezpečovanie kvality v zmysle TQM

TQM (Komplexné manažérstvo kvality) predstavuje komplexnú metódu riadenia, ktorá kladie dôraz na riadenie kvality vo všetkých dimenziách organizácie. Týmto prekračuje rámec riadenia kvality a stáva sa metódou strategického riadenia a manažérskej filozofiou celej organizácie.

### 9. Modely komplexného manažérstva kvality

Modely komplexného manažérstva kvality sú po celom svete. Konkurenčný boj sa odzrkadľuje aj v snahe organizácií o sústavné zlepšovanie kvality a výkonnosti s cieľom verejného uznania. Tak ako v iných oblastiach aj v manažmente kvality sú ocenenia na nadnárodnej a národnej úrovni. Za najvýznamnejšie sa považujú Demingova cena, Cena za kvalitu Malcolma Baldrigea, Európska cena za kvalitu, Národná cena SR za kvalitu.

### 10. Ekonomické aspekty manažmentu kvality

Ekonomické aspekty manažmentu kvality predstavujú širokú problematiku od výrobkovej ekonomickej analýzy a jej rozličných metód až po celkový vplyv kvality na ekonomickú efektívnosť výroby a celej organizácie. Východiskom k ekonomickej syntéze kvality sú nákladové a cenové rozbory.

### 11. Integrácia systému manažmentu kvality

Integrácia systému manažmentu kvality predstavuje záväzok voči udržateľnému rozvoju v oblasti vzťahu k zákazníkovi, ako aj vo vzťahu k životnému prostrediu a ochrane zdravia a bezpečnosti pri práci, manažérskej informačnej bezpečnosti.

### 12. Trendy a smerovanie manažmentu kvality

Súčasné trendy a smerovanie manažmentu kvality sa zameriava nielen na vytvorenie kvalitného produktu, ktorý by mal uspokojiť narastajúce požiadavky zákazníkov, ale prioritou je osoh na všetkých zainteresovaných stranách v podobe trvalo udržateľného rozvoja, kedy môžeme hovoriť o posune kvality produktov na kvalitu organizácie.

### 13. Manažment kvality a Industry 4.0

Industry 4.0 v spojení s manažmentom kvality je cesta nových a moderných technológií a inovácií, ktoré budú predstavovať ojedinelý spôsob, ako čo najefektívnejšie reagovať na neustále meniace sa požiadavky trhu a bude to spôsob, ako udržať konkurencieschopnosť voči rýchlorastúcim svetovým ekonomikám. Manažment kvality pod vplyvom Industry 4.0 bude prijímať zmeny, bude využívať technológie Industry 4.0, bude sa neustále rozvíjať a meniť.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

slovenský

**Poznámky:****Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 316

A	B	C	D	E	FX
12.03	22.15	31.33	16.14	14.87	3.48

**Vyučujúci:** doc. Ing. Patrik Richnák, PhD.

**Dátum schválenia:** 08.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Andrej Dupal', CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD., garant prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KMVaL FPM/ MMD21005/21	<b>Názov predmetu:</b> Manažment logistického reťazca
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 4	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 4.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II.	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KMVaL FPM/MMD21002/21-Logistika alebo KMVaL FPM/MMD21011/21-Manažment výroby	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 30 % priebežná písomná práca, 70 % písomná skúška	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 104 h (účasť na seminároch 26 h, príprava na písomnú priebežnú prácu 26 h, príprava na skúšku 52 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Komplexný pohľad na podstatu a tvorbu logistického reťazca, na jeho riadenie, na aktívne a pasívne prvky ich úlohu a dôležitosť v logistickom reťazci, na outsourcing v manažmente logistického reťazca, dôvody, výhody verzus nevýhody, na materiálový manažment a skladovanie v logistickom reťazci, dopravu v logistickom reťazci, informačné toky a technológie v logistickom reťazci, zelenú a reverznú logistiku, integrovaný logistický reťazec.</li></ul> Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• efektívne využívať podstatné informácie o logistickom reťazci, jeho riadení, jeho cieľoch a úlohách v B2B a B2C,</li><li>• kriticky zhodnotiť špecifiká logistických aktivít a procesov s dôrazom na logistický reťazec,</li><li>• charakterizovať podstatu a zhodnotiť využitie aktívnych a pasívnych prvkov v logistickom reťazci,</li><li>• navrhnúť riešenia a obhájiť závery alebo odporúčania ohľadom optimalizácie logistického reťazca.</li></ul> Zručnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• interpretovať špecifiká a dopad logistických procesov a činností v rámci logistického reťazca, kriticky zhodnotiť možnosti optimalizácie logistického reťazca,</li><li>• analyzovať metódy a nástroje logistického reťazca podnikateľského subjektu,</li><li>• vykonať základné analýzy logistických procesov v rámci integrovaného logistického reťazca,</li><li>• vykonať základné analýzy v oblasti logistického reťazca podnikateľského subjektu.</li></ul>	
<b>Stručná osnova predmetu:</b> Tematické vymedzenie cvičení/ seminárov: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Postavenie a úloha logistiky v riadení logistického reťazca</li><li>2. Podstata logistického reťazca v podniku</li></ol>	

3. Tvorba logistického reťazca
4. Riadenie logistického reťazca
5. Outsourcing v manažmente logistického reťazca
6. Materiálový manažment a skladovanie v logistickom reťazci
7. Doprava v logistickom reťazci
8. Informačné toky a technológia v logistickom reťazci
9. Zelený logistický reťazec
10. Reverzný logistický reťazec
11. Manažment integrovaného logistického reťazca
12. Prezentácia skúseností zástupcu hospodárskej praxe I.
13. Prezentácia skúseností zástupcu hospodárskej praxe II.

### **Odporúčaná literatúra:**

#### Základná literatúra:

1. DUPAL, Andrej. Logistika. Bratislava : Sprint 2, 2018. 287 s. ISBN 978-80-89-710-44-7.
2. RATHOUSKÝ, Bedřich – JIRSÁK, Petr – STANĚK, Martin. Strategie a zdroje SCM. Praha: C. H. Beck, 2016. 235 s. ISBN 978-80-7400-639-5.
3. CHRISTOPHER, Martin. Logistics & Supply Chain Management. 5th edition. Harlow : Pearson Education Limited, 2016. 495 pp. ISBN 978-1-292-08379-7.
4. MANGAN, John – LALWANI, Chandra – BUTCHER, Tim. Global Logistics and Supply Chain Management. Chippenham, Wiltshire : Antony Rowe Ltd, 2008. 372 pp. ISBN 978-0-470-06634-8.
5. PERNICA, Petr. Logistika (Supply Chain Management) pro 21. století. 1. - 3 díl. Praha : Radix, 2005. 1698 s. ISBN 80-86031-59-4.

#### Doplňková literatúra:

1. DUPAL, Andrej et al. Manažment výroby. Bratislava : Sprint 2, 2019. 365 s. ISBN 978-80-89710-50-8.
2. DUPAL, Andrej - MAREČKOVÁ, Zuzana. Vplyv zelenej a reverznej logistiky na tvorbu a ochranu životného prostredia. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. 119 s. ISBN 978-80-225-3193-1.
3. SIXTA, Josef – MAČÁT, Václav. Logistika teorie a praxe. Brno : CP Books, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.
4. DUPAL, Andrej – BREZINA, Ivan. Logistika v manažmente podniku. Bratislava : Sprint vfra, 2006. 326 s. ISBN 80-89085-38-5.
5. MYERSON, Paul. Lean Supply Chain and Logistics Management. Ebook USA: The McGraw-Hill Companies, 2012. 334 pp. ISBN 978-0071766265.
6. MYERSON Paul, A. Supply Chain and Logistics Management Made Easy: Methods and Applications for Planning, Operations, Integration, Control and Improvement, and Network Design. Old Tappan : Pearson Education, Inc. 2015. 353 pp. ISBN 978-0-13-399334-9.
7. BOWERSOX, Donald, J. Supply Chain Logistics Management. New York : McGraw-Hill, 2012. 544 pp. ISBN 9780071326216.
8. VAN WEELE, Arjan J. Purchasing and Supply Chain Management. London : Cengage Learning EMEA, 2014. 250 pp. ISBN 9781408088463.
9. RICHARDS, Gwynne – GRINSTED, Susan. The Logistics and Supply Chain Toolkit. 2nd edition. London : Kogan Page, 2016. 400 pp. ISBN 9780749475574.
10. AKKÜÇÜK, Ulas. Ethical and Sustainable Supply Chain Management in a Global Context. Hershey : IGI Global, 2019. 350 p. ISBN 9781522589709.

### **Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie cvičení/ seminárov:

1. Postavenie a úloha logistiky v riadení logistického reťazca

Podstata a rola logistiky v riadení logistického reťazca podniku a jej vymedzenie na základe spracovania prípadových štúdií. Dôležitosť a potreba logistiky v podnikových logistických reťazcoch v praxi, strategická výhoda aplikácie optimálnych logistických činností v integrovaných logistických reťazcoch. Určenie a definovanie fáz projektu a na základe uvedených krokov spracovanie praktických projektov na určené témy z manažmentu logistického reťazca.

## 2. Podstata logistického reťazca v podniku

Vymedzenie a podstata logistického reťazca v podniku. Logistický reťazec predstavuje aplikáciu logistiky do riadenia podnikových procesov. Integruje procesy zaisťujúce pohyb materiálu, polotovarov, výrobkov a služieb od získavania surovín až po konečnú spotrebu. Konceptia logistického reťazca. Hmotná a nehmotná stránka logistického reťazca. Definovanie aktívnych a pasívnych prvkov v logistickom reťazci.

## 3. Tvorba logistického reťazca

Oboznámenie sa s tvorbou logistického reťazca a jeho článkami. Druhy logistických reťazcov (LR). Základné princípy a infraštruktúra LR. Flexibilita je strategicky najdôležitejšou požadovanou vlastnosťou logistických reťazcov. K dosiahnutiu vysokej pružnosti je nutné odstránenie nadbytočných článkov a operácií z reťazca a potom zladenie činnosti všetkých aktívnych prvkov s pasívnymi. Klasifikácia a koncipovanie súvislostí ohľadom podstaty a tvorby logistického reťazca, na hlavný predmet skúmania.

## 4. Riadenie logistického reťazca

Predpoklady, zložky, články logistického riadenia, ktoré tvoria efektívne fungujúci logistický systém. Základné faktory, ktoré majú priamy vplyv na riadenie logistického reťazca. Dôležitosť informačných tokov a ich súvislosť s riadením LR. Prezentačné súvislosti a praktické vysvetlenie zložiek a článkov logistického riadenia vo forme spracovania projektovej časti práce.

## 5. Outsourcing v manažmente logistického reťazca

Súčasťou LR je aj potreba outsourcovať logistické činnosti. Objasnenie hlavných dôvodov outsourcingu logistických činností, výhody, nevýhody a prínosy jeho zavádzania. Najčastejšie vyčleňované logistické aktivity v rámci LR. Logistické centrum – poskytovateľ logistických služieb v rámci LR. Hlavné funkcie logistických centier a ich služby. Charakteristika stupňov outsourcingu logistiky 1PL – 5PL, LLP (Lead Logistics Provider) – vedúci poskytovateľ logistických služieb.

## 6. Materiálový manažment a skladovanie v logistickom reťazci

Charakteristika a obsah materiálového toku. Cieľ materiálového toku v LR. Funkcie skladovania. Podstata, logistické operácie, obstarávacie, nákupné, zásobovacie, skladovacie procesy v logistickom reťazci. Typy skladov v LR. Technológia používaná v skladovaní v LR. Metódy skladovania v LR. Klasifikácia skladov a koncipovanie súvislostí ohľadom podstaty a tvorby materiálového manažmentu a skladovania v logistickom reťazci podniku.

## 7. Doprava v logistickom reťazci

Doprava má obrovský význam a je najdôležitejšou zložkou v rámci logistického systému. Témou sú funkcie dopravy, druhy dopravy, ich výhody nevýhody, preprava, alternatívne pohonné látky a infraštruktúra, nové trendy a inovácie v doprave logistických reťazcov v kontexte Industry 4.0. Terminály kombinovanej dopravy, kombinovaná, multimodálna a intermodálna doprava, intermodálna prepravná jednotka.

## 8. Informačné toky a technológia v logistickom reťazci

Rozhodujúcim a kľúčovým faktorom k integrovanému logistickému riadeniu sú informácie. IT spája dodávateľov, výrobcov, distribútorov a zákazníkov prostredníctvom vhodného informačného systému s cieľom dosiahnuť optimálnu produktivitu, celkovú spokojnosť a dobré vzťahy s čo najnižšími nákladmi. Informácie v podniku predstavujú cenný artikel v logistických systémoch, ktoré umožňujú určiť miesto, veľkosť a iné charakteristiky dodávok. Definícia LIS. Úloha IT v LR. Používaná technológia v LR v kontexte Industry 4.0.

### 9. Zelený logistický reťazec

Zameriame sa na logistický reťazec riadenia vstupov a stratégií, ktoré znižujú negatívnu energetickú stopu logistických činností na životné prostredie. Na tvorbu, ciele, úlohy, možnosti, požiadavky zelených logistických reťazcov. Na vznik tzv. „zeleného spotrebiteľa“, nie len na koncového zákazníka, ale aj priemyselných zákazníkov v rámci B2B. Hlavné štandardy: znižovanie externalít nákladnej dopravy, mestská logistika, reverzná logistika, podnikové environmentálne stratégie smerom k logistike a zelený dodávateľský reťazec.

### 10. Reverzný logistický reťazec

Téma sa zaoberá zabezpečením spätného materiálového, finančného a informačného toku od spotrebiteľa, cez dodávateľa smerom späť k výrobcovi naprieč logistickým reťazcom, a to v podobe reklamácií chybného, resp. nechceného alebo nespotrebovaného tovaru, závadných výrobkov (napr. sťahovanie závadných výrobkov z trhu podľa šarží – potraviny, lieky a pod.), ako aj vrátenia vratných prepravných obalov (prepravky, palety a pod.). Kladie sa dôraz na recykláciu komunálneho a priemyselného odpadu a to za účelom splnenia ekologických požiadaviek vyplývajúcich z legislatívy, zaoberá sa recykláciou materiálov, chybných tovarov a neobnoviteľných zdrojov surovín.

### 11. Manažment integrovaného logistického reťazca

Charakteristika vnútornej a vonkajšej, horizontálnej a vertikálnej dimenzie integrovaného LR. V prepojení procesov nákupu a zásobovania s výrobou a odbytom vo vnútri podniku (vnútorná integrácia). V prepojení podniku (finálneho výrobcu) s jeho dodávateľmi a s distribučnými a obchodnými článkami, až po koncových zákazníkov LR rozširujúceho sa i na spätné toky reklamovaného či nepredaného tovaru a toky obalov a odpadov k recyklácii alebo k likvidácii (vonkajšia integrácia). Syntéza a sumarizácia výsledkov riešených projektov vybraných tém z manažmentu logistického reťazca. Vymedzenie základných atribútov, faktorov vplyvajúcich na riadenie LR. Vymedzenie a určenie základných prínosov v rámci optimalizácie podnikových alebo integrovaných logistických reťazcov.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

slovenský

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 10

A	B	C	D	E	FX
30.0	50.0	20.0	0.0	0.0	0.0

**Vyučujúci:** Ing. Brigita Boorová, PhD.

**Dátum schválenia:** 08.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Andrej Dupal', CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD., garant prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.



## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KMVaL FPM/ MMD21006/21	<b>Názov predmetu:</b> Manažment technologických systémov
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 4	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 3.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II.	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KMVaL FPM/MMD21011/21-Manažment výroby alebo KPH FPM/MMC21015/21-Podnikové hospodárstvo	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 30 % priebežná písomná práca, 70 % písomná skúška	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 104 h (účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 26 h, príprava na priebežné hodnotenie 26 h, príprava na skúšku 26 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Komplexný prehľad základných pojmov a vzťahov technológie a technologického systému, vstupov a výstupov technologického systému, základných úloh manažmentu technologických systémov, ťažiskových aktivít, priblíženie moderných technologických stratégií, vymedzenie východiskových smerov na zavedenie máloodpadových technológií a integrovaných komplexných technologických systémov, technologická diagnostika podniku pre formuláciu technologickej stratégie a následná formulácia technologickej stratégie v podniku. Oboznámenie sa s foresightom a jeho schopnosťami poskytnúť systematickú podporu založenú na identifikácii strategickej orientácie podniku – technology foresight.</li></ul> Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• efektívne využívať podstatné informácie o riadení technológií v podniku, zadefinovať podstatu technologického systému ako predmetu manažérskej činnosti v podniku a v podnikaní a ako dôležitého zdroja jeho ekonomickej prosperity,</li><li>• zhodnotiť priebeh a špecifiká technologickej diagnostiky podniku,</li><li>• charakterizovať podstatu a zhodnotiť využitie technologického predvídania - foresightu,</li><li>• navrhnúť riešenia a odporúčania na zvýšenie efektívnosti technologickej úrovne podniku.</li></ul> Zručnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• interpretovať špecifiká technologickej diagnostiky,</li><li>• vypracovať a využívať technologický foresight,</li><li>• identifikovať strategickú orientáciu podniku využitím foresightu,</li><li>• navrhnúť potenciálne scenáre ďalšieho technologického rozvoja podniku.</li></ul>	
<b>Stručná osnova predmetu:</b> Tematické vymedzenie cvičení:	

1. Technológia, technologický systém . Základné pojmy, východiská a vzťahy v MTS
2. Technologický systém ako základ transformačného procesu výroby. Vstupy a výstupy technologického systému
3. Máloodpadové technologické systémy, inovácia v technologickom systéme v podmienkach obehového hospodárstva
4. Vzťah technologickej stratégie k podnikovej stratégii
5. Manažment technologických systémov v podniku
6. Technologická diagnostika podniku
7. Technologické predvídanie
8. Technology foresight
9. Formulácia technologickej stratégie podniku (SWOT, benchmarkingová korekcia)
10. STEEPVL analýza vybranej technológie resp. podniku
11. Innovation Futures Wheel – scenáre budúceho vývoja
12. Kompatibilita technologickej stratégie s podnikovou a určenie inovačných možností zvolenej technológie
13. Vertikálny a horizontálny transfer technológií

### **Odporúčaná literatúra:**

#### Základná literatúra:

1. SVATÝ, Fedor - JEMALA, Marek. Manažment technologických systémov. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. 248 s. ISBN 978-80-225-2833-7.
2. SVATÝ, Fedor. Manažment technologických systémov. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2004. 263 s. ISBN 80-225-1802-6.
3. SVATÝ, Fedor - ZÁHORÁK, Pavol. Manažment technologických systémov. Formulácia technologickej stratégie. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 1996. 241 s. ISBN 80-225-0808-X.
4. ZÁVADSKÁ, Zuzana - ZÁVADSKÝ, Ján. Industry 4.0 a inteligentné technológie v rozvoji manažmentu výroby podniku. Bratislava : Belianum 2019. 158 s. ISBN 978-80-557-1732-6.
5. HIDEG, Éva – KONONIUK, Anna – SACIO-SZYMAŃSKA, Anna – TOMMEI, Stefano – TYUKODI, Gergely. Foresight v podnikovom sektore. Radom : Publishing House of the Institute for Sustainable Technologies - National Research Institute in Radom, 2017. 23 s. ISBN 978-83-7789-455-2.

#### Doplňková literatúra:

1. SACIO-SZYMAŃSKA, Anna – KONONIUK, Anna – TOMMEI, Stefano et al. Possible development scenarios of V4 economies and individual companies. Corporate foresight potential in Visegrad (V4) countries. Radom : Institute for Sustainable Technologies - National Research Institute in Radom, 2016, pp. 95-112. ISBN 978-83-7789-449-1.
2. MARKOVIČ, Peter – GUBOVÁ, Klaudia – BOOROVÁ, Brigita. Status quo of foresight in Slovakia. Corporate foresight potential in Visegrad (V4) countries. Radom : Institute for Sustainable Technologies - National Research Institute in Radom, 2016, pp. 64-75. ISBN 978-83-7789-449-1.
3. HILTUNEN, Elina. Foresight and Innovation. How companies are Coping with the Future. New York : Palgrave Macmillan. 2013. 254 p. ISBN 978-1-137-33769-6.
4. ARNOLD, Heinrich - ERNER, Michael - MÖCKEL, Peter - SCHLÄFFER, Christopher. Applied Technology and Innovation Management. Springer Heidelberg, Dordrecht, London, New York 2010. 218 pp. ISBN 978-3-540-88826-0.
5. THAMHAIN, J. Hans. Management of Technology: Managing Effectively in Technology-Intensive Organizations. 2nd Edition. New York : Wiley. 2008. 400 p. ISBN 978-0471415510.

### **Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Technológia, technologický systém . Základné pojmy, východiská a vzťahy v MTS  
Vymedzenie základných pojmov technológia, technologický systém a základných vzťahov v riadení technologických systémov. Definovanie technologicko - ekonomických jednotiek za účelom popisu situácie technologického postupu v danom čase. Obsahom problematiky je rozdelenie technologických činností a ich základný rozdiel. Popis technologického systému a komplexného technologického postupu. Vymedzenie druhov vstupujúcich prvkov a ich zásadne možné zmeny resp. pretvorenia v technologickom systéme.

2. Technologický systém ako základ transformačného procesu výroby. Vstupy a výstupy technologického systému

Moderná výrobná činnosť ako nedeliteľná jednota techniky, technológie a riadenia (manažmentu). Ide o konečný cieľ výroby a výrobkov, ktorého cieľom je uspokojovať potreby používateľov. Priblíženie pojmu výroba, ktorej cieľom je transformácia vstupujúcich prvkov na úžitkové vlastnosti požadovaného výrobku. Faktory vstupujúce do transformačného procesu výroby, ktoré členíme na podnikové výrobné faktory - dispozitívne, elementárne a dodatočné. Hlavné využívané vlastnosti surovín a materiálov a perspektívne materiály.

3. Máloodpadové technologické systémy, inovácia v technologickom systéme v podmienkach obehového hospodárstva

Súčasťou efektívneho využívania surovín a materiálov spolu s ekologickými požiadavkami výroby je aj dôsledné narábanie odpadmi a spracovanie odpadov ako druhotných surovín. Vznik odpadov je charakteristický pre väčšinu výrobných postupov, pri ktorých okrem hotových výrobkov vznikajú aj vedľajšie produkty ako napr. nepodarky, odpady. Z toho vyplýva vymedzenie východiskových smerov na zavedenie máloodpadových technológií a integrovaných komplexných technologických systémov.

4. Vzťah technologickej stratégie k podnikovej stratégii

Prvoradou podmienkou pri voľbe novej technológie, resp. technologickej stratégie je kompatibilita so strategickými zámermi podniku. Súčasťou je aj vytvorenie programu strategických a operatívnych cieľov v manažmente podniku. Vymedzenie funkčného pôsobenia kategórie cieľov musí byť v súlade s ich vecným obsahom.

5. Manažment technologických systémov v podniku

Situácia rozvinutého priemyslu vyžadujúca manažment technológie. Ťažiskové aktivity manažmentu technológie. Znaky technologicky dynamického priestoru. Strategický charakter nových technológií. Charakteristika obsahu, podmienok a východísk formulácie technologickej stratégie podniku. Kľúčové zásady strategického manažmentu technológie. Vzťah technologickej stratégie k podnikovej stratégii. Dynamizujúca úloha technologickej stratégie v podnikovej ekonomike. Strategické a operatívne postupy v manažmente technologických systémov. Program strategických a operatívnych cieľov v manažmente podniku.

6. Technologická diagnostika podniku

Vypracovanie a vyhodnotenie technologickej diagnostiky - s ohľadom na ďalšie strategické zábery podniku, ktoré sú formulované v zásadách technologickej stratégie. Vymedzenie základných 3 krokov TDP ako Krok 1: technologická úroveň, krok 2: potreba a zdroje vedy, výskumu a vývoja, krok 3: stav výrobnéj technológie podniku. Meradlá výkonnosti vo vzťahu k súčasnej technologickej stratégii. Technologická charakteristika fáz. Klasifikácia strategicko-konkurenčnej polohy podniku.

7. Technologické predvídanie

V rámci metodológie použitia foresightu je pomocou identifikácie a systematickej analýzy budúceho stavu príležitostí a hrozieb odhadovaná orientácia na budúcnosť, pričom sa zohľadňujú sociálne, technologické, ekonomické, environmentálne a politické faktory ako i systémové hodnoty podniku.

8. Technology foresight

Foresight, prognózovanie a strategické plánovanie. Kľúčové princípy, ciele a funkcie foresightu. Forecast vs. Foresight. Využitie foresightu a možné procesné nedostatky. Kto môže využiť foresight? Hlavné druhy foresightu a druhy najpoužívanejších metód v rámci vypracovania foresightu.

9. Formulácia technologickej stratégie podniku (SWOT, benchmarkingová korekcia)

Problémy pri formulácii technologickej stratégie podniku. Klastre. Postavenie technologickej stratégie v stratégii podniku. Podmienky účinku investícií do V+V na úspešný dosah v oblasti výroby. Metodika formulácie technologickej stratégie. Metodické nástroje používané pri formulácii technologickej stratégie.

10. STEEPVL analýza vybranej technológie resp. podniku

Aplikácia STEEPVL analýzy vybranej technológie. Určenie sociálnych faktorov, technologických faktorov, ekonomických faktorov, ekologických faktorov, politických faktorov, hodnôt a právnych faktoroch vplyvujúcich na vybranú technológiu. Interpretácia a určenie vzájomných vplyvov uvedených faktorov na hlavný predmet skúmania.

11. Innovation Futures Wheel – scenáre budúceho vývoja

Použitie Innovation Future Wheel na usporiadanie myšlienok o budúcom vývoji alebo trende.

Pomocou neho možno štruktúrované zhromažďovať a znižovať možné vplyvy. Použitie prepojovacích vedení umožňuje vizualizovať vzájomné vzťahy príčin a následných zmien. Pri zbieraní viacerých možností vývoja v budúcnosti je možné použiť skupinový brainstorming. Následne pomocou metódy scenárov vytvoriť 4 scenáre vývoja skúmaného parametra vplyvom dvoch základných faktorov vplyvujúcich na jeho rozvoj.

12. Kompatibilita technologickej stratégie s podnikovou a určenie inovačných možností zvolenej technológie

Vzťah technologickej stratégie k podnikovej stratégii. Dynamizujúca úloha technologickej stratégie v podnikovej ekonomike. Technologická stratégia. Technológia ako strategicky dynamizujúci prvok. Na základe zistení z benchmarkingovej korekcie navrhnúť inovačné možnosti a inovačný zámer pre zvolenú technológiu. Interpretácia návrhov, ktoré sú v súlade so scenármi vývoja skúmaného parametra pri zohľadnení vplyvu hlavných faktorov STEEPVL.

13. Vertikálny a horizontálny transfer technológií

Postup od vedeckej invencie k priemyselnej realizácii. Transfer technológií. Proces prevádzania technických riešení, vedomostí a skúseností z oblasti ich tvorby do praktického využitia alebo z jednej aplikačnej oblasti do inej. Smery a procesy transferu technológií. Proces transferu technológie. Technologický transfer :proces prenosu technologických inovácií niekoľkými smermi, nielen medzi V+V a podnikateľskou sférou, ale aj v rámci jednotlivých odvetví, resp. medzi rozličnými odvetviami. Kľúčové otázky pri transfere technológií. Hlavné výhody a nevýhody transferu technológií.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

slovenský

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 9

A	B	C	D	E	FX
22.22	22.22	33.33	22.22	0.0	0.0

**Vyučujúci:** doc. Ing. Klaudia Gubová, PhD.

**Dátum schválenia:** 08.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Andrej Dupal', CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD., garant prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KMVaL FPM/ MMD21008/21	<b>Názov predmetu:</b> Procesný manažment
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 3	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 2.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II.	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KMVaL FPM/MMD21011/21-Manažment výroby alebo KM FPM/MMB21008/21-Manažment	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 30 % priebežná písomná práca, 70 % písomná skúška	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 78 h (účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 13 h, príprava na priebežnú písomnú prácu 13 h, príprava na skúšku 26 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• V súčasnosti je nevyhnutné porozumieť moderným prístupom procesného riadenia podnikov. Predmet poskytuje objasnenie princípov procesného riadenia, používaných techník a metód procesného manažmentu, taktiež zvládnutie základov procesnej analýzy.</li></ul> Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• schopnosť navrhnúť projekt implementácie procesného manažmentu pomocou vybraného softwarového nástroja na príklade vybraných procesov,</li><li>• orientovať sa v problematike procesného riadenia a jeho historického vývoja,</li><li>• princípy procesného riadenia preniesť do vlastného života a práce.</li></ul> Zručnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• orientácia v problematike procesného riadenia podniku:</li><li>• v základných metódach a nástrojoch procesnej analýzy, modelovania a optimalizácie procesov,</li><li>• vo vybraných softvérových nástrojoch pre podporu procesného riadenia,</li><li>• v súčasných trendoch a praktických aplikáciách procesného riadenia.</li></ul>	
<b>Stručná osnova predmetu:</b> Tematické vymedzenie cvičení: 1. Úvod 2. Vývoj procesného manažmentu 3. Obsah a podstata procesného manažmentu 4. Identifikácia podnikových procesov 5. Klasifikácia (rozdelenie procesov) 7. Analýza procesov 8. Simulácia procesov	

9. Riadenie výkonnosti procesov
10. Implementácia procesov
11. Informačný systém.
12. Priebežné hodnotenie – písomný test.
13. Zhrnutie

**Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra:

1. DŽUBÁKOVÁ, Martina - LICHNEROVÁ, Linda. Procesný manažment. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. , ISBN 978-80-225-33799.
2. ROBSON, Mike - ULAH, Philip. Praktická príručka podnikového reengineeringu. Praha: Management Press, 1998. 178 s. ISBN 80-85943-64-6.
3. ŘEPA, Václav. Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování. 2. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.
4. ŠMÍDA, Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha : Grada Publishing, 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
5. ZÁVADSKÝ, Ján. Procesný manažment v praxi manažéra. Banská Bystrica : EF UMB, 2004. 237 s. ISBN 80-8083-010-X.

Doplňková literatúra:

1. HAMMER, Michael - CHAMPY, James. Reengineering – radikální proměna firmy. Manifest revoluce v podnikání. 3. vydání. Praha : Management Press, 2000, 212 s. ISBN 80-7261-028-7.
2. KAPLAN, Robert S. - NORTON, David P. Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 4. vyd. Praha : Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0.
3. SLAMKOVÁ, Eva a kol. Priemyslové inžinierstvo. Žilina : Žilinská univerzita, 1997. 198 s. ISBN 80-7100-373-5.
4. SMITH, Howard S. - FINGAR, Peter. 2003. Business Process Management: The Third Wave. Tampa : Meghan-Kiffer Press, 2003. 311 pp. ISBN 9780929652337.
5. ZÁVADSKÝ, Ján. Procesný manažment v praxi. Trnava : SP Synergia, 2004. ISBN 80-968734-8-2.

**Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Úvod: Podstata a charakteristika procesného manažmentu. Na úvodnom cvičení sa študenti oboznámia s obsahom predmetu, témami seminárnych prác a zadaní, ako aj s kritériami priebežného hodnotenia ich práce počas semestra.
2. Vývoj procesného manažmentu: prvá vlna označovaná ako vedecké riadenie, druhá vlna označovaná pojmom reinžiniering, tretia vlna business process management. Oboznámenie sa s novými trendmi v procesnom riadení.
3. Obsah a podstata procesného manažmentu. Rozdiel medzi funkčným a procesným riadením: Obsahom procesného manažmentu je identifikácia, meranie a zlepšovanie procesov. Každá položka obsahu procesného manažmentu obsahuje 4 základné manažérske funkcie. Je to plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrola.
4. Identifikácia podnikových procesov: Proces je systém činností, ktorý využíva zdroje na transformáciu vstupov na výstupy. Výsledkom procesu je výrobok – hardvér, softvér, služba alebo spracúvané materiály. Proces môžeme charakterizovať ako jednorazový, opakujúci sa alebo periodický.
5. Klasifikácia (rozdelenie procesov): Podnikové procesy možno deliť z viacerých hľadísk (podľa Hammera, Portera, noriem ISO a pod.).
6. Procesná mapa, tvorba procesných máp: Výsledok analýzy podnikových procesov. Procesnou mapou môžeme nazvať pohľad na procesy spoločnosti od abstraktnej až po detailnú úroveň.

Pomocou procesnej mapy môžeme procesy sledovať z rôznych pohľadov. Cieľom procesnej mapy je zvýšiť prehľadnosť procesov a lepšie sa v nich orientovať.

7. Analýza procesov: Hlavný predpoklad riadenia, kontroly a zlepšovania podnikových procesov. Jedná sa o súčasť každodenných činností manažéra. Prostredníctvom analýzy procesov identifikujeme, analyzujeme a definujeme procesy, ktoré sú potrebné pre plnenie cieľov a plánovaných výstupov podniku.

8. Simulácia procesov: Simulácia je experimentovanie s počítačovým modelom reálneho procesu s cieľom jeho optimalizácie. Simulácia je podporný nástroj, ktorý pomáha projektantovi testovať efekty svojich rozhodnutí na simulačnom modeli v testovacom prostredí bez nutnosti zásahov do reálneho procesu. Na simuláciu procesov sa v praxi využívajú softvérové nástroje umožňujúce modelovanie a simuláciu procesov ako napr. Bizagi, ARIS a ďalšie.

9. Riadenie výkonnosti procesov: Meranie a hodnotenie výkonnosti procesov zahŕňa aktivity, ktoré majú poskytovať objektívne a presné informácie o priebehu jednotlivých procesov tak, aby tieto procesy mohli byť ich vlastníkami priebežne riadené, za účelom splnenia všetkých požiadaviek, ktoré sú na procesy kladené.

10. Implementácia procesov: Vysvetlenie jednotlivých krokov pri implementácii procesov.

11. Informačný systém. Objasnenie modelov realizovaných prostredníctvom ARIS: Programy skupiny ARIS umožňujú používať rôzne typy modelov, z ktorých si každý môže vybrať práve ten, ktorý najlepšie odpovedá požiadavkám konkrétnej osoby, prispôbeným účelu využívaného modelu v spoločnosti.

12. Priebežné hodnotenie – písomný test.

13. Zhrnutie: Vývoj a obsah procesného manažmentu. Obsah procesného manažmentu – klasifikácia a analýza procesov. Nástroje a metódy procesnej analýzy. Optimalizácia procesov. Výkonnosť a efektívnosť procesov. Implementácia procesného manažmentu. Monitorovanie, meranie a zlepšovanie procesov.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

slovenský

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 35

A	B	C	D	E	FX
37.14	28.57	17.14	14.29	2.86	0.0

**Vyučujúci:** Ing. Mgr. Júlia Rakovská, PhD.

**Dátum schválenia:** 08.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Andrej Dupal, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD., garant prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.



## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KMVaL FPM/ MMD21009/21	<b>Názov predmetu:</b> Vnútropodnikový manažment výroby
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Prednáška / Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 / 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 / 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 6	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 3.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II.	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KMVaL FPM/MMD21002/21-Logistika alebo KMVaL FPM/MMD21011/21-Manažment výroby alebo KPH FPM/MMC21015/21-Podnikové hospodárstvo	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 30 % priebežná písomná práca, 70 % písomná skúška	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 156 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 26 h, príprava na priebežnú písomnú prácu 26 h, príprava na skúšku 52 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Súhrn poznatkov o vnútropodnikovom manažmente výroby, objasnenie špecifík vnútropodnikového podnikania vzhľadom na procesnú stránku výroby, informačné a organizačné aspekty. Podstata operačného manažmentu a ekonomické hodnotenie vnútropodnikových výrobných útvarov.</li></ul> Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• schopnosť aplikácie praktických poznatkov z cvičení v praxi,</li><li>• monitorovanie a meranie výkonnosti vo vnútropodnikovom manažmente výroby,</li><li>• optimalizácia a zlepšovanie vnútropodnikových procesov.</li></ul> Zručnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• porozumenie základným pojmom,</li><li>• poznanie spôsobov, metód a koncepcií rozvoja vnútropodnikového manažmentu výroby,</li><li>• orientácia v aktuálnych otázkach procesného riadenia vnútropodnikového manažmentu výroby.</li></ul>	
<b>Stručná osnova predmetu:</b> Tematické vymedzenie prednášok: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvodné informácie</li><li>2. Podstata, osobitosti, princípy a predpoklady moderného VMV</li><li>3. Organizácia a hlavné subjekty VMV</li><li>4. Vnútropodnikový informačný systém</li><li>5. Ekonomické aspekty VMV</li><li>6. Hodnotenie vnútropodnikových organizačných útvarov z hľadiska ich prínosu k podnikovým výsledkom</li><li>7. Vnútropodnikové plánovanie výroby</li></ol>	

8. Operačný manažment výroby
9. Typové systémy operačného plánovania, plánovacie normatívy v jednotlivých typoch výroby
10. Plánovacie normatívy v kusovej výrobe
11. Plánovacie normatívy v sériovej výrobe
12. Plánovacie normatívy v hromadnej výrobe
13. Zhrnutie a opakovanie prebranej učebnej látky

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Úvod
2. Materiálový tok
3. Využitie ABC analýzy v skladovom hospodárstve a vo vnútropodnikovom manažmente výroby
4. Vyvažovanie prúdových liniek
5. Obnova znamená proces reprodukcie strojov a zariadení, pri ktorom sa nahrádzajú novými
6. Výpočet príkladov
7. Využitie metód sieťovej analýzy vo VMV
8. Analýza časových rezerv v sieťovej analýze
9. Výpočet parametrov prúdovej linky
10. Optimalizácia plánovania materiálových potrieb a podnikových zdrojov
11. Optimalizácia zásob vo vnútropodnikovom manažmente výroby
13. Zhrnutie

#### **Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra:

1. DUPAL, Andrej - RAKOVSKÁ, Júlia. Vnútropodnikový manažment výroby. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. ISBN 987-80-225-2880-1.
2. DUPAL, Andrej - LOVÍŠKOVÁ, Jana - RAKOVSKÁ, Júlia. Vnútropodnikový manažment výroby. Zbierka príkladov. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 136 s. ISBN 987-80-225-3849-7.
3. DUPAL, Andrej a kol., 2019. Manažment výroby. Bratislava : Sprint, 2019. 365 s. ISBN 987-80-89710-50-8.
4. LEŠČIŠIN, Michal - STERN, Juraj - DUPAL, Andrej. Rozvojový manažment výroby. Bratislava : Elita, 1994. 183 s. ISBN 80-85323-80-X.
5. TOMEK, Gustav - VÁVROVÁ, Věra. Integrované řízení výroby. Praha : Grada Publishing, 2014. 368 s. ISBN 978-80-247-4486-5.

Doplňková literatúra:

1. BELLGRAN, Monica 2010. Production development: design and operation of production systems. London: Springer, 2010. 340 s. ISBN 978-18-488-2494-2.
2. BREZINA, Ivan - IVANIČOVÁ, Zlatica - PEKÁR, Juraj. Operačná analýza. Bratislava : Iura Edition, 2007. 243 s. ISBN 978-80-8078-176-7.
3. JANDA, Patrik. Vnitrofiremní komunikace. Praha : Grada Publishing, 2004. 136 s. ISBN 80-247-0781-0.
4. MÁCA, Jaromír - LEITNER, Bohuš. Operačná analýza 1. Žilina : Žilinská univerzita, 1999. 225 s. ISBN 978-80-888-2939-2.
5. POPOV, Georgi a Jivka OVTCHAROVA, eds. Industry 4.0: Technological Basis of Industry 4.0: Dominant Technologies in Industry 4.0: Business & Industry 4.0: Society & Industry 4.0 [online]. Sofia: Scientific-Technical Union of Mechanical Engineering Industry 4.0, 2018, online 295 s. ISSN 2535-0161.
6. RYBANSKÝ, Rudolf. Manažérstvo výroby. Návody na cvičenia. Bratislava : STU, 2005. 195 s. ISBN 978-80-227-2190-5.
7. SEDLÁČEK, Milan – SUCHÁNEK, Petr – ŠPALEK, Jiří 2012. Kvalita a výkonnost průmyslových podniků. Brno: Masarykova univerzita, 2012. 127 s. ISBN 978-80-210-6075-3.

8. UNČOVSKÝ, Ladislav. a kol. Modely sieťovej analýzy. Bratislava : Alfa, 1991. 236 s. ISBN 80-05-00812-0.

### **Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Úvodné informácie: Predmet Vnútropodnikový manažment výroby (VMV) nadväzuje na Manažment výroby a zaoberá sa hlbším vysvetlením princípov výroby. VMV prenáša podnikanie až do samotných vnútropodnikových organizačných jednotiek, ktorých výsledky sa dostávajú na trh. Na tomto predmete sa študenti oboznámia okrem iného aj s vybranými metódami optimalizácie výrobného procesu a ich aplikáciou na konkrétnych príkladoch.

2. Podstata, osobitosti, princípy a predpoklady moderného VMV: VMV je špecifickou oblasťou riadiacej činnosti. V podmienkach trhovej ekonomiky si výrobné podniky čoraz viac uvedomujú potrebu sústavného zlepšovania výrobných procesov, čo vplýva aj na riadenie podniku ako celku. Moderný VMV je charakterizovaný niekoľkými základnými princípmi, ktoré možno ďalej rozvíeť a pre ich fungovanie je potrebné zabezpečiť určité predpoklady.

3. Organizácia a hlavné subjekty VMV: Organizačné aspekty vo VMV sú dané predovšetkým sústavou vnútropodnikových pravidiel a činnosťou ich hlavných subjektov, resp. profit-centier. Medzi hlavné subjekty (profit-centrá) VMV možno zaradiť: nákup a zásobovanie, prípravu výroby, samotnú výrobu, obsluhu výroby, odbyť a predaj, logistiku. Charakterizujeme a vysvetľujeme najdôležitejšie úlohy a činnosti jednotlivých vnútropodnikových organizačných jednotiek.

4. Vnútropodnikový informačný systém: Základom VMV je vytvorenie spoľahlivého informačného systému s požadovanými parametrami. Pre VMV sú dôležité informácie, pomocou ktorých poznávame súčasný stav a priebeh procesov, ako aj výsledky podnikateľskej činnosti. Ide o informácie najmä z týchto subjektov: marketing, účtovníctvo a štatistika, operatívna evidencia, financie, personalistika, príprava výroby, súhrnné plánovanie, manažment kvality a pod. Na riadenie výroby sa využíva údajová informačná základňa, pričom existujú rôzne prístupy k jej vytváraniu.

5. Ekonomické aspekty VMV: a) Hodnotenie vnútropodnikových jednotiek z pohľadu príspevku na úhradu fixných nákladov a tvorby zisku: Základom riešenia sú nasledovné ukazovatele: tržby z obratu, celkové výkony, fixné náklady v členení na výrobné, útvary a podnikové, variabilné náklady. Z nich vypočítame príspevok na úhradu PV I, II, III, IV. b) Hodnotenie vnútropodnikových jednotiek na základe portfóliových matic (matica BCG, matica GE a pod.)

6. Hodnotenie vnútropodnikových organizačných útvarov z hľadiska ich prínosu k podnikovým výsledkom: Kvalita a úroveň VMV je dôležitým determinantom prosperity podniku. Študenti sa oboznámia s postupom hodnotenia strategického potenciálu, aktuálneho postavenia a špecifických oblastí vnútropodnikových organizačných jednotiek.

7. Vnútropodnikové plánovanie výroby. Možnosti vytvárania systémov plánovania a riadenia výroby: Hlavné ciele vnútropodnikového plánovania výroby. Faktory určujúce spôsob (profil) vnútropodnikového plánovania výroby. Priebeh vnútropodnikového plánovania výroby. Delenie systémov plánovania a riadenia výroby.

8. Operačný manažment výroby. Úlohy, význam a procesná organizácia operačného manažmentu výroby: Operačný manažment výroby je súhrnom činností, ktoré predstavujú uzavretý podsystem riadenia podnikateľskej jednotky. Jeho význam spočíva v tom, že zabezpečuje plnenie úloh a činností v krátkodobom časovom horizonte. Vysvetlenie jednotlivých častí procesnej organizácie operačného manažmentu výroby.

9. Typové systavy operačného plánovania, plánovacie normatívy v jednotlivých typoch výroby: sústava plánovania podľa zákaziek (používa sa v kusovej výrobe), sústava plánovania v periodických dávkach podľa štandardného plánu (charakteristická pre sériovú výrobu), sústava plánovania podľa noriem zásob rozpracovanej výroby (výroba na sklad), sústava plánovania

podľa predstihov (podľa termínov zadávania a odvádzania), sústava plánovania podľa rytmu odvádzania výroby.

10. Plánovacie normatívy v kusovej výrobe: Vysvetľujeme jednotlivé plánovacie normatívy, medzi ktoré patria: termínové rozvrhy práce na zákazke, termínové rozvrhy zaťaženia pracovísk, výpočet dĺžky výrobného cyklu a zásob nedokončených výrobkov.

11. Plánovacie normatívy v sériovej výrobe: stanovenie rozsahu a rytmu dávok (výrobná a dopravná dávka), stanovenie dĺžky výrobného cyklu a predstihu výroby, stanovenie objemu nedokončenej (rozpracovanej) výroby, štandardné plány (rozvrhy) práce.

12. Plánovacie normatívy v hromadnej výrobe: štandardné normatívy taktu a rytmu výroby, stanovenie normatífov nedokončenej výroby (výrobné a skladové zásoby), štandardné plány práce liniek, pričom rozoznávame dva druhy: štandardný plán stálej prúdovej linky s prerušovanou výrobou a štandardné plány striedavých prúdových liniek.

13. Zhrnutie a opakovanie prebranej učebnej látky. Diskusia so študentmi o aktuálnych otázkach a moderných trendoch vo vnútropodnikovom manažmente výroby na Slovensku i v zahraničí. Tematické vymedzenie cvičení:

1. Úvod: Obsah cvičení tvoria tri okruhy problémov, v ktorých sa kladie dôraz najmä na metodologické a metodické východiská v aktuálnych oblastiach vnútropodnikového manažmentu výroby, plánovacie normatívy v jednotlivých typoch výroby a modelovanie procesov obnovy, a tiež na vybrané metódy a postupy optimalizácie, ktoré sa uplatňujú vo vnútropodnikovom manažmente výroby. Na úvodnom cvičení sa študenti oboznámia s obsahom predmetu, témami seminárnych prác a zadaní, ako aj s kritériami priebežného hodnotenia ich práce počas semestra.

2. Materiálový tok: Je východiskovým bodom analýzy manipulačných procesov. Postupová metóda sa využíva na analýzu materiálového toku a jej podstata spočíva v pravidelnom zázname všetkých operácií, ktoré súvisia s pohybom materiálu. Tieto záznamy sa zapisujú do tzv. postupového listu. Rozoznávame postupové listy pre jeden výrobok a pre viac výrobkov (skupinu výrobkov). Pre zostavovanie postupových diagramov a grafov slúžia značky, ktoré zobrazujú jednotlivé druhy operácií.

3. Využitie ABC analýzy v skladovom hospodárstve a vo vnútropodnikovom manažmente výroby: Vychádza zo zostupného usporiadania položiek nakupovaného resp. skladovaného materiálu podľa hodnoty obratu a kumulovaných hodnôt obratu. Pre zvolené kritérium sa určia hranice medzi skupinou položiek A, B a C (spravidla 80-15-5 percent).

4. Vyvažovanie prúdových liniek: Je založené na priradovaní výrobných alebo montážnych operácií na jednotlivé pracoviská linky tým spôsobom, ktorým možno dosiahnuť maximálne využitie týchto pracovísk. Na riešenie vyvažovania prúdovej linky využijeme Moodie – Youngovu metódu, pričom určíme počet a časové využitie pracovísk linky. Vypočítame denné odvádzané množstvo, denné zadávané množstvo výrobkov, takt a rytmus výroby, zostavíme precedenčný diagram a samotné riešenie vyvažovania uskutočníme pomocou tabuľky. Následne vypočítame časové využitie pracovísk linky.

5. Obnova znamená proces reprodukcie strojov a zariadení, pri ktorom sa nahrádzajú novými: a) pri zachovaní ich úžitkových vlastností a počtu (jednoduchá obnova), b) pri zachovaní úžitkových vlastností a zvyšovaní počtu strojov a zariadení (rozšírená obnova). Teória obnovy je v podstate založená na princípoch teórie pravdepodobnosti.

6. Výpočet príkladov: optimalizácia obnovy v závislosti od nákladov spojených s údržbou a konštantným koeficientom ich rastu, optimalizácia obnovy v závislosti od rastúcich nákladov spojených s údržbou, optimalizácia obnovy v závislosti od nákladov spojených s údržbou, preventívna údržba v určitom čase a v určitom veku.

7. Využitie metód sieťovej analýzy vo VMV: Obsahom cvičenia je prehĺbenie vedomostí z predmetu Manažment výroby, týkajúcich sa určenia kritickej cesty a výpočtu časových rezerv. Stanovenie kritickej cesty metódou CPM v sieťovom grafe, pomocou incidenčnej matice a tabuľkovou (tabelárnou) formou.

8. Analýza časových rezerv v sieťovej analýze: celkovej, voľnej, závislej a nezávislej rezervy. Kritická cesta je najdlhšou cestou v sieťovom grafe, tvoria ju tzv. kritické činnosti, ktoré vyžadujú najdlhší čas na uskutočnenie a neobsahujú žiadnu časovú rezervu, takže akákoľvek zmena času ich trvania má bezprostredný vplyv na trvanie celého projektu. Predmetom cvičenia bude práve analýza rezerv a nekritických činností.

9. Výpočet parametrov prúdovej linky: Jednoprédmetná, synchronizovaná prúdová linka je špecializovaná na výrobu jedného typu výrobku. Jednotlivé operácie na linke sa vykonávajú v rovnakých časových intervaloch rytmu práce linky. Návrh linky a prepočet jej parametrov možno rozdeliť do troch častí: a) určenie základných parametrov linky (zadávané množstvo, takt a rytmus práce linky, maximálne využitie pracovného času linky, počet pracovísk linky, počet pracovníkov linky), b) výpočet časového priebehu na linke, c) výpočet rozpracovanej výroby na linke.

10. Optimalizácia plánovania materiálových potrieb a podnikových zdrojov: Plánovanie materiálových potrieb má zabezpečiť plynulý chod výroby a následné vyrobenie finálnych produktov v požadovanom množstve, čase, sortimente, kvalite, zároveň pri efektívnom využití výrobných kapacít a pracovného času. Na cvičení sa vysvetlia a vypočítajú príklady pomocou metódy grafov, metódy analógie, metódy typových reprezentantov.

11. Optimalizácia zásob vo vnútro podnikovom manažmente výroby: Výpočet praktických príkladov týkajúcich sa určenia veľkosti spotreby materiálu, veľkosti zásob materiálu, určenia potreby dodávok.

12. Priebežné hodnotenie – písomný test.

13. Zhrnutie: Podstatu obsahu cvičení z tohto predmetu tvoria najmä nasledovné problémové okruhy: Metodické východiská v jednotlivých oblastiach vnútro podnikového manažmentu výroby. Plánovacie normatívy a modelovanie vo vnútro podnikovom manažmente výroby. Vybrané metódy a postupy optimalizácie vo vnútro podnikovom manažmente výroby.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

slovenský

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 10

A	B	C	D	E	FX
50.0	30.0	10.0	0.0	10.0	0.0

**Vyučujúci:** Ing. Mgr. Júlia Rakovská, PhD., prof. Ing. Andrej Dupal', CSc.

**Dátum schválenia:** 08.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Andrej Dupal', CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD., garant prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KPF FPM/ MME21005/21	<b>Názov predmetu:</b> Finančná analýza a finančné plánovanie
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Prednáška / Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 / 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 / 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 6	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 2.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II.	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KPF FPM/MME21011/21-Finančný manažment alebo KPF FPM/MME21015/21-Podnikové financie	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 30 % seminárna práca – vypracovanie finančnej analýzy a finančného plánu vybraného podniku, 70 % ústna skúška – teoretické otázky a obhajoba seminárnej práce	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 156 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 26 h, spracovanie seminárnej práce 52 h, príprava na skúšku 26 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> <b>Vedomosť:</b> Nadobudnutie nových poznatkov v postupe pri tvorbe finančného plánu nefinančných podnikov. Opakovanie teoretických vedomostí a poznatkov získaných v predchádzajúcich predmetoch na bakalárskom a inžinierskom stupni štúdia z viacerých finančných oblastí podniku za účelom ich využitia a overenia najmä pri spracovaní finančnej analýzy, SWOT analýzy, hodnotenia investičných projektov a finančného plánu vo vybraných nefinančných podnikoch. Získanie vedomostí a uplatňovanie praktických znalostí z finančného rozhodovania financovania dlhodobého a krátkodobého majetku a jeho plánovania. Súvislosti a väzby jednotlivých častí finančného plánu s ostatnými čiastkovými plánmi podniku. Tvorba plánu zisku, nákladov, investícií, odpisov a oprávok, finančnej bilancie, peňažných tokov, plánu rozdelenia dosiahnutých výsledkov na základe stanovených cieľov vychádzajúcich z výsledkov retrospektívnej a predikčnej finančnej analýzy a ďalších analýz umožňujúcich zhodnotiť reálnu finančnú situáciu právnických a fyzických osôb podnikateľov. <b>Kompetentnosť:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• efektívne aplikovať postupy spracovania finančnej analýzy z voľne dostupných podkladov ako sú účtovné závierky a výročné správy podniku,</li><li>• komplexné zhodnotenie finančnej situácie podniku a navrhnúť opatrenia pre potreby finančného rozhodovania pre plánované obdobie,</li><li>• implementovanie stanovených cieľov a opatrení v jednotlivých plánovaných finančných oblastiach za účelom dosahovania lepších podnikových výsledkov,</li><li>• posúdiť možnosti na prijatie investičných rozhodnutí, ako súčasť tvorby finančného plánu, rozpočtovanie jednotlivých výnosových a nákladových položiek,</li></ul>	

- navrhnuť riešenia v súvislosti s budúcim krytím majetku príslušnými zdrojmi a peňažnými tokmi.

Zručnosť:

- analyzovať finančnú situáciu všetkými bežnými a aj novými metódami,
- kvantifikovať potreby majetku a zdrojov jeho financovania,
- odhaľovať nežiadúce tendencie a navrhnuť ciele a opatrenia na ich elimináciu,
- zapracovať zistené požiadavky do jednotlivých častí finančného plánu, konkrétne do plánu výnosov, nákladov, zisku, finančnej bilancie, peňažných tokov a rozdelenia zisku,
- posúdiť úroveň a kvalitu vytvoreného finančného plánu vybraného podniku kontrolou zapracovaných cieľov, predikčnej analýzy, komparáciou s podobnými podnikmi alebo odvetvím a ďalšími dostupnými metódami.

### **Stručná osnova predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Obsah finančnej analýzy a finančného plánovania
2. Časový a vecný harmonogram tvorby finančného plánu
3. Opis spôsobov, metód a informačné zdroje kvantifikácie očakávanej skutočnosti bežného roka
4. Ciele pre tvorbu finančného plánu
5. Kategórie a druhy investičných projektov podniku
6. Tvorba dlhodobého finančného plánu a jeho základné črty
7. Dlhodobý plán zisku
8. Postupy v tvorbe krátkodobého finančného plánu
9. Postup v uplatňovaní trojbilančného systému v tvorbe finančného plánu
10. Postup pri tvorbe rozpočtov ako podkladu pre plán výnosov a nákladov
11. Postup pri tvorbe ročného plánu finančnej bilancie
12. Postupy pri hodnotení tvorby, úrovne a kvality vypracovaného finančného plánu
13. Postup pri tvorbe finančného plánu fyzických osôb podnikateľov

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Kontrola a schvaľovanie výberu podniku pre tvorbu finančného plánu
2. Kontrola a konzultácie k časovému a vecnému harmonogram tvorby finančného plánu
3. Konzultácie ku kvantifikácii očakávanej skutočnosti bežného roka ako východisko pre tvorbu krátkodobého a dlhodobého finančného plánu
4. Kontrola navrhnutých všeobecných a špecifických cieľov pre tvorbu finančného plánu
5. Posudzovanie vhodnosti výberu investičných projektov
6. Kontrola spracovaného návrhu dlhodobého finančného plánu v základných položkách
7. Tvorba dlhodobého plánu zisku
8. Kontrola dodržania postupov pri tvorbe krátkodobého finančného plánu
9. Previerka postupov v uplatňovaní trojbilančného systému v tvorbe finančného plánu
10. Spracovanie rozpočtov pre plán výnosov a nákladov
11. Kontrola vypracovaného návrhu ročného plánu finančnej bilancie s prihliadnutím na zásady bilančných pravidiel
12. Zhodnotenie postupov tvorby, úrovne a kvality vypracovaného finančného plánu
13. Predloženie finálnej verzie spracovaného finančného plánu

### **Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra:

1. HYRÁNEK, Eduard - NAGY, Ladislav. Finančné plánovanie. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. 201 s. ISBN 978-80-225-4171-8.
2. KRÁĽOVIČ, Jozef. Finančné plánovanie podniku. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo Sprint dva, 2010. 208 s. ISBN 978-80-893-9320-6.
3. FARKAŠ, Richard. Účtovná závierka obchodných spoločností. 1. vydanie. Bratislava : Wolters Kluwer, 2020. 1224 s. ISBN 978-80-571-0247-2.

4. ZALAI, Karol a kol., Finančno-ekonomická analýza podniku. 9. prepracované vydanie. Bratislava : Sprint dva 2016. 482 s. ISBN 978-80-897-1022-5.
5. BREALEY, Richard, MYERS Stewart, ALLEN, Franklin. Teorie a praxe firemních financí. Praha : Vydavatelství Bizbooks, 2014. 1072 s. ISBN 978-80-265-0028-5.

Doplňková literatúra:

1. LEVY, Haim - SARNAT, Marshall. Kapitálové investice a finanční rozhodování. Praha : Grada Publishing, 1999. 924 s. ISBN 978-80-716-9504-1.
2. ŠLOSÁROVÁ, Anna. Prehľad peňažných tokov. Bratislava : Wolters Kluwer. 2011. 216 s. ISBN 978-80-807-8381-5.
3. ČERVENÝ, Radim - FICBAUER, Jiří - HANZELKOVÁ, Alena. Business plán. Praha : Vydavatelství C.H.BECK, 2014. 240 s. ISBN 978-80-7400-511-4.
4. HYRÁNEK, Eduard - GRELL, Michal. Přípravné etapy tvorby finančního plánu v podniku. In Podnikové finance vo vede a praxi - 2016 : zborník vedeckých statí Katedry podnikových financií. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. ISBN 978-80-225-4308-8, s. 77-82.
5. Zákon 595/2003 Z.z. o dani z príjmov.
6. Zákon 431/2002 Z.z. o účtovníctve.

**Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Obsah finančnej analýzy a finančného plánovania. Vymedzenie finančného plánu ako dôležitého nástroj finančného rozhodovania v podniku, jeho význam a miesto v rámci podnikového komplexného plánu a v rámci funkcií manažmentu. Základné a doplnkové súčasti finančného plánu. Základný cieľ a súčasné trendy v procese finančného plánovania. Stanovenie a opis požiadaviek na výber podniku pre praktickú tvorbu finančného plánu. Určenie obsahových a formálnych kritérií pre spracovanie seminárnej práce.
2. Časový a vecný harmonogram tvorby finančného plánu. Finančno – ekonomická retrospektívna analýza, metódou pomerových ukazovateľov, metódou vertikálnej a horizontálnej analýzy. Predikčná analýza metódou Altmanovho Z-skóre, rýchleho testu, indexom bonity, HGN modelom a ďalšími metódami. Možnosti využitia nefinančnej analýzy podniku pomocou SWOT analýzy a PEST analýzy.
3. Opis spôsobov, metód a informačné zdroje kvantifikácie očakávanej skutočnosti bežného roka ako východisko pre tvorbu krátkodobého a dlhodobého finančného plánu. Analýza jednotlivých finančných oblastí podniku. Stručný výhľad a zámery do budúcnosti.
4. Ciele pre tvorbu finančného plánu vyplývajúce z poslania a strategických zámerov podniku a na základe výsledkov finančnej a nefinančnej analýzy. Charakteristika cieľov pre dlhodobý a krátkodobý finančný plán a spôsoby ich implementácie. Eliminovanie duplicitných a vzájomne sa vylučujúcich cieľov.
5. Kategórie a druhy investičných projektov podniku a ich charakteristika a výber. Základné finančno-ekonomické parametre investičných projektov. Kvantifikácia kapitálových výdavkov investičného projektu. Kvantifikácia peňažných tokov - príjmov a výdavkov z investičného projektu. Kvantifikácia nákladov kapitálu na investičný projekt, cudzie a vlastné náklady na kapitál, priemerné náklady kapitálu, metódy stanovenia vlastných a cudzích nákladov na kapitál. Hodnotenie efektívnosti investičného projektu, statické a dynamické metódy hodnotenia - doba návratnosti, čistá súčasná hodnota, vnútorná miera výnosu, analýza citlivosti. Vplyv finančných rozhodnutí na prijatie optimálneho variantu investičného projektu. Zdôvodnenie prijatia optimálneho variantu investičného projektu.
6. Tvorba dlhodobého finančného plánu a jeho základné črty, časový horizont, kľzavý spôsob tvorby. Variantné riešenia – v stálych a bežných cenách. Plán investícií podniku a jeho vecná a finančná stránka. Rozdelenie investícií z rôznych hľadísk. Postupy pri tvorbe plánu investícií ako podkladu pre zostavenie dlhodobého finančného plánu., Odpisové plány budúcich investícií



a existujúceho neobežného majetku, výpočet zostatkovej hodnoty neobežného majetku na jednotlivé roky.

7. Dlhodobý plán zisku, metódy jeho tvorby. Dlhodobý plán finančnej bilancie a metódy jeho tvorby. Metóda percentuálneho podielu na tržbách. Plánovanie finančnej a kapitálovej štruktúry podniku na základe doterajšieho vývoja, metódy optimalizácie. Výpočet jednotlivých zložiek kapitálu a priemerných nákladov kapitálu podniku. Plánovanie obežného majetku v dlhodobom časovom horizonte. Plán dividendovej politiky, resp. podielov na zisku. Rozhodovanie o prijatí dlhu pre plán finančnej bilancie. Zapracovanie do finančného plánu lízingovej formy financovania a financovania bankovým úverom.

8. Postupy v tvorbe krátkodobého finančného plánu na aktuálne ročné obdobie. Pravidla väzieb medzi jednotlivými základnými časťami finančného plánu – plánom zisku, finančnej bilancie, peňažných tokov a rozdelenia zisku. Požiadavky na konkretizáciu stanovených cieľov na základe minulého vývoja, spôsoby ich dosiahnutia a implementácie do jednotlivých položiek a dopady na ostatné absolútne a pomerové ukazovatele.

9. Postup v uplatňovaní trojbilančného systému v tvorbe finančného plánu podľa účtovných štandardov SR a IFRS. Základné informačné zdroje na čerpanie údajov pre tvorbu ročného plánu výnosov – tržieb z predaja vlastných výrobkov, služieb a tovaru. Informačné zdroje pre tvorbu plánu jednotlivých položiek druhových nákladov.

10. Postup pri tvorbe rozpočtov ako podkladu pre plán výnosov a nákladov v závislosti na organizačnej štruktúre podniku. Tvorba rozpočtu nákladov na kúpu a predaj tovaru, spotrebu materiálov a energií, služieb. Opis všeobecných a špecifických interných a externých faktorov ovplyvňujúcich tvorbu ročného plánu nákladov. Postupy pri tvorbe plánu mzdových nákladov, odvodov do zdravotných poisťovní a sociálnej poisťovne, sociálnych nákladov. Vplyv zvyšovania minimálnej mzdy, spôsoby premietnutia valorizácie miezd a práceneschopnosti do finančného plánu. Implementácia odpisového plánu do plánu nákladov.

11. Postup pri tvorbe ročného plánu finančnej bilancie pri zachovaní zásad bilančných pravidiel a zohľadnením stanovených cieľov. Tvorba ročného plánu zásob, pohľadávok a záväzkov. Plánovaná finančná bilancia z pohľadu čistého pracovného kapitálu a likvidity. Postup pri tvorbe priamej a nepriamej metódy plánovania peňažných tokov. Vzťah plánu finančnej bilancie a plánu peňažných tokov. Tvorba plánu rozdelenia výsledkov hospodárenia, t.j. vytvoreného bežného zisku a nerozdeleného zisku z minulých období na rozvoj podniku, podnikových fondov, sociálnych fondov a ostatných potrieb.

12. Postupy pri hodnotení tvorby, úrovne a kvality vypracovaného finančného plánu. Kontrola implementácie stanovených cieľov vo finančnom pláne, zhodnotenie plánovaných finančných pomerových ukazovateľov a ich komparácia s porovnateľnými podnikmi. Kontrola vypracovaného finančného plánu pomocou predikčných metód z plánovaných ukazovateľov a ich komparácia so skutočne dosiahnutými výsledkami minulých období, t. Altmanovo Z-skóre a HGN model. Možnosti vyhodnotenia pomocou ekonomických normálov. Hodnotenie častých nedostatkov pri tvorbe finančného plánu v praxi slovenských podnikov.

13. Postup pri tvorbe finančného plánu fyzických osôb podnikateľov a jeho špecifiká vychádzajúceho z typu účtovania. Plán príjmov a výdavkov, majetku a záväzkov. Plánovanie paušálnych výdavkov, miezd, odvodov, výpočet základu pre výpočet dane ako rozdiel skutočných príjmov a výdavkov.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Kontrola a schvaľovanie výberu podniku pre tvorbu finančného plánu podľa stanovených kritérií. Spracovanie charakteristiky vybraného podniku, t.j. právna forma, predmet činnosti, história, základné ekonomické údaje a výsledky, organizačná štruktúra. Zadanie úloh ku spracovaniu ďalšej časti seminárnej práce.

2. Kontrola a konzultácie k časovému a vecnému harmonogram tvorby finančného plánu. Spracovanie finančno – ekonomickej retrospektívnej analýzy, metódou pomerových

ukazovateľov, metódou vertikálnej a horizontálnej analýzy. Spracovanie predikčnej analýzy metódou Altmanovho Z-skóre, rýchleho testu, indexom bonity, HGN modelom a ďalšími metódami. Vypracovanie návrhu nefinančnej analýzy podniku pomocou SWOT analýzy – t.j. silné a slabé stránky, hrozby a príležitosti a PEST analýzy. Zadanie úloh ku spracovaniu ďalšej časti seminárnej práce.

3. Konzultácie ku kvantifikácii očakávanej skutočnosti bežného roka ako východisko pre tvorbu krátkodobého a dlhodobého finančného plánu vybraných podnikov. Kontrola reálnosti výpočtov. Analýza jednotlivých finančných oblastí podniku. Stručný výhľad a zámery do budúcnosti. Zadanie úloh ku spracovaniu ďalšej časti seminárnej práce.

4. Kontrola navrhnutých všeobecných a špecifických cieľov pre tvorbu finančného plánu vyplývajúce z poslania a strategických zámerov podniku a na základe výsledkov finančnej a nefinančnej analýzy. Posúdenie cieľov pre dlhodobý a krátkodobý finančný plán a spôsoby ich implementácie s prihliadnutím na charakter a problémy vybraného podniku. Eliminovanie duplicitných a vzájomne sa vylučujúcich cieľov. Zadanie úloh ku spracovaniu ďalšej časti seminárnej práce.

5. Posudzovanie vhodnosti výberu investičných projektov a ich variant zodpovedajúcich charakteru a predmetu činnosti vybraných podnikov. Kvantifikácia kapitálových výdavkov investičného projektu. Kvantifikácia príjmov a výdavkov z investičného projektu. Kvantifikácia nákladov kapitálu na investičný projekt, cudzie a vlastné náklady na kapitál, priemerné náklady kapitálu, metódy stanovenia vlastných a cudzích nákladov na kapitál, určenie diskontnej sadzby pre potreby výpočtov. Hodnotenie efektívnosti investičného projektu, statické a dynamické metódy hodnotenia - doba návratnosti, čistá súčasná hodnota, vnútorná miera výnosu, analýza citlivosti. Zhodnotenie a odporúčania na prijatie optimálneho variantu investičného projektu. Zadanie úloh ku spracovaniu ďalšej časti seminárnej práce.

6. Kontrola spracovaného návrhu dlhodobého finančného plánu v základných položkách. Tvorba plánu investícií, odpisových plánov budúcich investícií a existujúceho neobežného majetku, výpočet zostatkovej hodnoty neobežného majetku na jednotlivé roky. Zadanie úloh ku spracovaniu ďalšej časti seminárnej práce.

7. Tvorba dlhodobého plánu zisku použitím odborným odhadom a indexovou metódou. Tvorba dlhodobého plánu finančnej bilancie metódou percentuálneho podielu na tržbách. Tvorba plánu finančnej a kapitálovej štruktúry podniku na základe doterajšieho vývoja a jej optimalizácia pre obdobie dlhodobého plánu. Kontrola výpočtu jednotlivých zložiek kapitálu a priemerných nákladov kapitálu podniku. Kontrola návrhu plánu obežného majetku v dlhodobom časovom horizonte. Naplánovanie dividendovej politiky, resp. podielov na zisku podniku. Rozhodovanie o prijatí dlhu pre dopracovanie plánu finančnej bilancie. Zadanie úloh ku spracovaniu ďalšej časti seminárnej práce.

8. Kontrola dodržania postupov pri tvorbe krátkodobého finančného plánu na aktuálne ročné obdobie. Kontrola pravidiel dodržiavania väzieb medzi jednotlivými základnými časťami pri tvorbe finančného plánu – plánom zisku, finančnej bilancie, peňažných tokov a rozdelenia zisku. Kontrola splnenia požiadaviek na konkretizáciu stanovených cieľov na základe minulého vývoja, spôsoby ich dosiahnutia. Implementácia jednotlivých položiek vyplývajúcich s cieľov, vyhodnocovanie dopadov na ostatné absolútne a pomerové ukazovatele. Zadanie úloh ku spracovaniu ďalšej časti seminárnej práce.

9. Previerka postupov v uplatňovaní trojbilančného systému v tvorbe finančného plánu podľa účtovných štandardov SR a IFRS vo vybraných podnikov s prihliadnutím na ich špecifiká. Používanie informačných zdrojov údajov a výpočet jednotlivých položiek ročného plánu tržieb z predaja vlastných výrobkov, služieb a tovaru a položiek druhových nákladov.

10. Spracovanie rozpočtov pre plán výnosov a nákladov v závislosti na konkrétnej organizačnej štruktúre vybraných podnikov. Tvorba rozpočtu nákladov na kúpu a predaj tovaru, spotrebu materiálov a energií, služieb. Zapracovanie všeobecných a špecifických interných a externých

faktorov ovplyvňujúcich tvorbu ročného plánu nákladov. Kvantifikácia mzdových nákladov, odvodov do zdravotných poisťovní a sociálnej poisťovne, sociálnych nákladov a ich zapracovanie do plánu nákladov. Premietnutie vplyvu zvyšovania minimálnej mzdy, valorizácie miezd a práceneschopnosti do finančného plánu. Implementácia odpisového plánu do plánu nákladov.

11. Kontrola vypracovaného návrhu ročného plánu finančnej bilancie s prihliadnutím na zásady bilančných pravidiel, kontrola zapracovania stanovených cieľov. Realizácia postupu pri tvorbe ročného plánu zásob, pohľadávok a záväzkov. Plánovanie čistého pracovného kapitálu a likvidity. Postup pri tvorbe čistej priamej a modifikovanej priamej a nepriamej (bilančnej) metódy plánovania peňažných tokov, prevádzkových, investičných a finančných činností. Kontrola dodržania previazanosti plánu finančnej bilancie a plánu peňažných tokov.

12. Zhodnotenie postupov tvorby, úrovne a kvality vypracovaného finančného plánu. Kontrola implementácie stanovených cieľov vo finančnom pláne, zhodnotenie plánovaných finančných pomerových ukazovateľov a vyhodnotenie komparácie s porovnateľnými podnikmi. Kontrola vypracovaného finančného plánu pomocou predikčných metód z plánovaných ukazovateľov a ich komparácia so skutočne dosiahnutými výsledkami minulých období, t.j. Altmanovo Z-skóre a HGN model. Vyhodnotenie pomocou ekonomických normálov. Odstraňovanie nedostatkov v spracovanom finančnom pláne. Hodnotenie a diskusia k častým nedostatkom pri tvorbe finančného plánu v praxi slovenských podnikov.

13. Predloženie finálnej verzie spracovaného finančného plánu za účelom vyhodnotenia požadovaných kritérií z hľadiska obsahovej a formálnej úpravy, komplexnosti a priebežnej realizácie práce a obhajoby vyhodnotenej práce na ústnej skúške.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

slovenský

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 678

A	B	C	D	E	FX
23.01	12.98	16.37	14.01	26.7	6.93

**Vyučujúci:** doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD., Ing. Lenka Kalusová, PhD., Ing. Miroslav Kmeťko, PhD.

**Dátum schválenia:** 08.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Andrej Dupal', CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD., garant prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KPF FPM/ MME21007/21	<b>Názov predmetu:</b> Finančné investície
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Prednáška / Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 / 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 / 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 5	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 2.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II.	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KPF FPM/MME21011/21-Finančný manažment	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 10 % seminárna prezentácia, 20 % priebežná písomná práca z príkladov, 70 % písomná skúška	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 130 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 10 h, príprava na zápočtovú písomku 15 h, spracovanie seminárnej prezentácie 6 h, príprava na skúšku 53 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Nadobudnutie teoretických a praktických vedomostí a poznatkov o finančných trhoch s využitím základných modelov teórie portfólia modelu CAPM. Aké sú základné prístupy k predikcii budúcich cien akcií v podobe fundamentálnej, technickej a tiež psychologickéj analýzy. Možnosti a produkty kolektívneho investovania v podobe druhého a tretieho piliera dôchodkového sporenia a tiež vo forme samostatného investovania do podielových fondov. Aký je rozdiel medzi kolektívnym a portfóliovým investovaním a možnosti hodnotenia výkonnosti manažmentu portfólia. Aj keď je predmet zameraný hlavne na cenné papiere, venuje sa aj iným formám investícií ako sú drahé kovy, nehnuteľnosti, komodity. Pre analýzu vývoja cien jednotlivých aktív sú tiež uvedené hlavné makroekonomické indikátory, ktoré môžu výrazne zmeniť ich ceny. Okrem tradičných foriem investovania sú rovnak prezentované formy investovania vo forme derivátov a ako iné formy investovania s využitím kolaterálu.</li></ul> Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• efektívne využívanie informácií z finančného trhu,</li><li>• ako pristupovať k minulej a očakávanej budúcej výnosnosti,</li><li>• využitie derivátov pre riadenie zaistenia rizika,</li><li>• výber investičných možností pre zaistenie hodnoty investovaného kapitálu,</li></ul> Zručnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• analýza stavu finančného trhu na základe informácií o spoločnosti a tiež stavu ekonomiky,</li><li>• kvantifikácia rizika a výnosnosti jednotlivých produktov finančného trhu a následne rozhodnutie o následnej investícií do týchto produktov,</li><li>• prehľad o investičných produktoch, v rámci finančného trhu, ktoré sú poskytované finančnými sprostredkovateľmi,</li><li>• pochopenie rizika použitia derivátov v porovnaní s klasickou priamou formou investovania.</li></ul>	

**Stručná osnova predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Charakteristika finančných investícií
2. Výnos a miera výnosu investície
3. Charakteristika efektívnych trhov
4. Výnosnosť a riziko portfólia
5. Model CAPM
6. Prístupy k predikcií cien akcií
7. Prístupy k predikcií cien akcií
8. Behaviorálne financie
9. Informácie na finančnom trhu
10. Kolektívne a portfóliové investovanie
11. Prístupy k hodnoteniu výkonnosti portfólia
12. Alternatívne finančné investície
13. Charakteristika búrz

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Riešenie príkladov a prípadových štúdií
3. Výnos a výnosnosť finančnej investície
4. Výnos a výnosnosť
5. Celková miera výnosu dlhopisu
6. Očakávaný výnos a miera výnosu portfólia
7. Výpočet rizika portfólia
8. Výpočet beta koeficientu alternatívnou formou
9. Výpočet miery výnosu do splatnosti kupónového a diskontného dlhopisu
10. Použitie dividendových modelov
11. Základné prístupy pre hodnotenie výkonnosti manažmentu podielových fondov
12. Výpočet miery zhodnotenia ETF
13. Zápočtová písomka.

**Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra:

1. BIKÁR, Miloš – KMEŤKO, Miroslav. Finančné investície. 1. vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2019. 135 s. ISBN 978-80-225-4628-7.
2. BODIE, Zvi – KANE, Alex – MARCUS, Alan. Investments – Standalone Book. 11. edition. New York: McGraw Hill Education, 2017. 1 040 pp. ISBN 1-259-27717-8.
3. ZIEMBA, William T. Handbook Of Applied Investment Research. Singapore: World Scientific Publishing Company Pte Ltd, 2020. 816 s. ISBN 978-98-112-1672-5.
4. KOLLER, Tim – GOEDHART, Marc – WESSELS, David. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies, 7th edition. New York: Wiley John, 2020. 896 s. ISBN: 978-11-196-1181-3.
5. MARTIN, Frederick – HANSEN, Nick – LINK, Scott – NICOSKI, Rob, Benjamin Graham and the Power of Growth Stocks: Lost Growth Stock Strategies from the Father of Value Investing. New York: McGraw-Hill Education-Europe, 2011. 304 s. ISBN 978-00-717-5380.
6. JÍLEK, Jozef. Finanční a komoditní deriváty v praxi. Praha: Grada Publishing, 2005. 630 s. ISBN 80-247-1099-4.
7. SHIPMANN, Mark. Komodity: jak investovat a vydělat. Brno: Computer Press, 2007. 133 s. ISBN 978-80-251-1866-5
8. CIPRA, Tomáš. Finanční matematika v praxi. 1. vydanie. Praha: Vydavateľstvo HZ, 1993. 166 s. ISBN 80-901495-1-0.

9. MUSÍLEK, Petr. Trhy cenných papírů. 2. vydání. Praha: EKOPRESS, 2010. 520 s. ISBN 80-86929-70-1.
  10. MLYNAROVICĚ, Vladimír. Finančné investovanie – Teória a aplikácie. 1. vydanie. Bratislava: IURA Edition, 2001. 293 s. ISBN 80-89047-16-5.
- Doplnková literatúra:
11. GARNER, Carley. Komodity - Úvod do investování na najrychleji rostoucím trhu. Brno: BIZBOOKS, 2014. 296 s. ISBN 80-265-0019-9.
  12. ROGERS, Jim. Žhavé komodity – Jak může kdokoliv investovat se ziskem na světových trzích. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2342-6.
  13. ŠIROKÝ, Jan. Praktický průvodce opčním obchodováním. Tetčice: IMPOSSIBLE, 2018. 136 s. ISBN 80-87673-31-X.
  14. EXELOVÁ, Jana. Začínáme s obchodováním CFDs. Bratislava: Magnet Press, 2010. 103 s. ISBN 80-89169-19-8.
  15. HARTMANN, Ondřej. Začínáme na burze – Jak uspět při obchodování na finančních trzích. Brno: BIZBOOKS, 2018. 248 s. ISBN 80-265-0780-0.
  16. REJNUŠ, Oldřich. Finanční trhy. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. 768 s. ISBN 80-247-3671-3.
  17. VESELÁ, Jitka – OLIVA, Martin. Technická analýza na akciových, měnových a komoditních trzích. Praha: EKOPRESS, 248 s. ISBN 80-87865-22-7.
  18. GLADIŠ, Daniel. Akciové investice. Praha: Grada Publishing, 2015. 176 s. ISBN 80-247-5375-8.
  19. SYROVÝ, Petr. Investování pro začátečníky. 3. zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. 128 s. ISBN 80-271-0092-5.
  20. ÁRENDÁŠ, Peter – CHOVANCOVÁ, Božena – GACHOVÁ, Katarína. Investovanie na trhu komodít a reálnych aktív. Bratislava : Wolters Kluwer, 2018. 368 s. ISBN 80-7598-186-3.
  21. CHOVANCOVÁ, Božena – ÁRENDÁŠ, Peter – KOTLEBOVÁ, Jana. Analýzy na akciových trhoch. Bratislava : Wolters Kluwer, 2016. 344 s. ISBN 80-7552-796-8.
  22. ÁRENDÁŠ, Peter – CHOVANCOVÁ, Božena – GVOZDJÁK, Vladimír. Dôchodkové fondy vo svete a na Slovensku. Bratislava : Wolters Kluwer, 2017. 216 s. ISBN 80-8168-663-0.

### **Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Charakteristika finančných investícií. Charakteristika a úloha finančného trhu. Vymedzenie základných kritérií finančného investovania. Vzájomné vzťahy medzi kritériám investovania. Regulácia a dohľad na finančnom trhu.
2. Výnos a miera výnosu investície. Aký je rozdiel medzi meraním výnosu a mierou výnosu finančnej investície a porovnanie ich časovej hodnoty. Ako sa počíta výnos a miera výnosu. Meranie rizika finančnej investície a likvidita finančnej investície.
3. Charakteristika efektívnych trhov. Čo znamená efektívny kapitálový trh a jeho predpoklady na to aby táto teória bola použiteľná v praxi. Aké sú jeho charakteristiky a ako sa testuje jeho forma. Charakteristika rôznych foriem efektívneho trhu.
4. Výnosnosť a riziko portfólia. Ako sa meria výnosnosť portfólia, zloženého hlavne z akcií, pričom meranie rizika portfólia je výrazne odlišné, z dôsledku ďalšieho faktora a to korelačného koeficientu. Špecifiká portfólií s pevným príjmom.
5. Model CAPM. Ako je tento model koncipovaný a jeho odlišnosť oproti pôvodnej teórii portfólia. Zavedenie koeficientu beta pre zjednodušenie pohľadu na riziko akcií. Ako pristupovať k riziku portfólia s využitím koeficientu beta. Alternatívna možnosť merania beta koeficientu cez P/E ukazovateľ.
6. Prístupy k predikcií cien akcií. Fundamentálna analýza je zameraná na historické finančné údaje, akciovej verejne obchodovanej, spoločnosti. Fundamentálna analýza využíva viacero

možností ako je zhora nadol tak aj história v čase. Prezentované sú formy fundamentálnej analýzy, založené na dividendách ako aj komparatívna metóda.

7. Prístupy k predikcii cien akcií. Iný prístup je založený, oproti fundamentálnej analýze, je technická analýza. Aké grafy sú používané a tiež aké je ich využitie, v rámci technickej analýzy. Porovnanie troch rôznych prístupov a vysvetlenie ich rozdielov. Prezentácia ekonomických indikátorov a ich interpretácia.

8. Behaviorálne financie. Tento prístup je založený hlavne psychologickéj analýze. Skúma sa ako investori reagujú na aktuálnu situáciu na trhu, pričom sa do rozhodnutia zapájajú rôzne časti mozgovej kôry. Na základe výskumu boli definované tie časti mozgu, ktoré sú, za investičné rozhodnutia, zodpovedné.

9. Informácie na finančnom trhu. Informácie sa členia na konkrétne spoločnosti a tiež na makroekonomické informácie. Pre akciové spoločnosti sú hlavne dôležité klasické fundamentálne informácie, ale tieto sú výrazne ovplyvňované stavom ekonomiky. Charakteristika ekonomických indikátorov a ich vplyv na akciové spoločnosti.

10. Kolektívne a portfóliové investovanie. Rozdiel medzi kolektívnym a portfóliovým investovaním. Aké sú investičné stratégie, v rámci investovania. Vysvetlenie právneho rámca medzi rôznymi formami kolektívneho investovania. Aktuálny stav kolektívneho investovania.

11. Prístupy k hodnoteniu výkonnosti portfólia. Výkonnosť portfólia je možné hodnotiť z hľadiska kvantitatívnych hľadísk ako aj kvalitatívnych hľadísk. Rozdiel je v tom ako sa na výkonnosť portfólia. Poukázanie na ich základné rozdiely a ako to využiť pre investovanie.

12. Alternatívne finančné investície. Okrem cenných papierov je možné investovať aj do iných finančných nástrojov. Tieto sú prezentované hlavne vo forme virtuálnych mien, zbierok, drahých kovov, prípadne komodít.

13. Charakteristika búrz. Čo znamená burza, aký sú jej účastníci a ako funguje jej systém. Účastníci burzy. Aké sú možnosti obchodovania na burze. Burzový systém. Druhy komoditných obchodov a komoditné index, aké najvýznamnejšie burzy.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Riešenie príkladov a prípadových štúdií, vysvetlenie ako sa budú jednotlivé príklady riešiť a aký bude postup riešenia, tiež bude zadané získať nejakú informáciu z uvedenej webovej stránky a ju doplniť do tabuľky

3. Výnos a výnosnosť finančnej investície. Rozpoznanie pojmu výnos a výnosnosť. Ako je vypočítať rôzne výnosy (v absolútnej forme) a tiež rôzne výnosnosti (v relatívnej forme) ktoré sú uvedené v percentách.

4. Výnos a výnosnosť. Výpočet výnosnosti ex post a ex ante pochopenie rozdielu medzi týmito dvoma výpočtami. Upozornenie na možnú kolíziu, v riešení príkladu s použitím váženého priemeru, a potom aritmetického priemeru.

5. Celková miera výnosu dlhopisu. Celkovú mieru výnosu je jednoduché vypočítať pre dlhopis s nulovým kupónom. Z toho dôvodu je výsledok upravený na odhad, kde sa má nahrádza reálna hodnota diskontného faktora.

6. Očakávaný výnos a miera výnosu portfólia. Výpočet miery výnosu portfólia ako výnosnosť akcie a následne výnosnosť portfólia ako vážený aritmetický priemer výnosností jednotlivých akcií z ktorých sa portfólio skladá.

7. Výpočet rizika portfólia. Výpočet rizika portfólia s použitím korelačného koeficientu a beta koeficientu. Výpočet očakávanej výnosnosti akcie s použitím beta koeficienta. Zostavenie priamok SML a CML a pochopenie ich rozdielov.

8. Výpočet beta koeficientu alternatívnou formou, oproti metóde najmenších štvorcov a kovariancie, cez maximálne a minimálne hodnoty ukazovateľa P/E spoločnosti v porovnaní s hodnotami ukazovateľa P/E kapitálového trhu (indexu).

9. Výpočet miery výnosu do splatnosti kupónového a diskontného dlhopisu. Výpočet durácie kupónových dlhopisov a ich premenlivosť (zmena ceny dlhopisu pre zmenu požadovanej miere výnosu o 1%). Zostavenie priamky pre dlhopisy s použitím durácie a miery výnosu do splatnosti.
10. Použitie dividendových modelov (klasické a dvojstupňový model) pre zistenie nožnej ceny akcie. Vysvetlenie použitia komparatívnej metódy a jej využitie pre ocenenie akcií spoločnosti, ktoré sa zatiaľ na kapitálovom trhu neobchodujú.
11. Základné prístupy pre hodnotenie výkonnosti manažmentu podielových fondov: Sharpeho ukazovateľ, Treynorov ukazovateľ, Jensen alfa a ukazovateľ RAP. Výpočet Famovej dekompozície pre aktuálnu výnosnosť fondu a jej alternatívny výpočet.
12. Výpočet miery zhodnotenia ETF (exchange trading fund) a tiež výpočet výnosnosti s použitím CFD (contract for difference) kontraktu. Výpočet zmeny indexu kapitálového trhu s použitím rôznych foriem výpočtu indexov (aritmetický priemer, geometrický priemer a trhovú kapitalizácia).
13. Zápočtová písomka.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**  
slovenský

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 145

A	B	C	D	E	FX
6.21	13.1	24.83	22.76	24.83	8.28

**Vyučujúci:** Ing. Miroslav Kmeťko, PhD., doc. Ing. Miloš Bikár, PhD.

**Dátum schválenia:** 02.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Andrej Dupal', CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD., garant prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.



## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KPF FPM/ MME21009/21	<b>Názov predmetu:</b> Finančné riadenie holdingu
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Prednáška / Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 / 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 / 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 5	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 2.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II.	
<b>Podmieňujúce predmety:</b> KPF FPM/MME21011/21-Finančný manažment	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 10 % priebežná seminárna práca na zadanú tému a aktivita, 10 % priebežná písomná práca z príkladov, 80 % písomná skúška	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 130 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 10 h, príprava na zápočtovú písomku 10 h, spracovanie seminárnej práce 8 h, príprava na skúšku 50 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> <b>Vedomosť:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Nadobudnutie teoretických a praktických vedomostí a poznatkov o finančnom riadení podnikov podnikajúcich skupine, podnikanie skupiny podnikov a obsah finančného riadenia holdingu, financovanie holdingu (interné, externé a vnútroholdingové zdroje financovania), vnútroholdingové vzťahy, toky a transfery, ceny v skupine podnikov, finančná analýza a finančné plánovanie holdingu, meranie výkonnosti holdingu-strategické východiská merania výkonnosti holdingu, základné prístupy k meraniu výkonnosti holdingu, daňové plánovanie holdingu. stanovenie hodnoty holdingu, konsolidácia výsledkov hospodárenia v holdingu a ich vykazovanie.</li></ul> <b>Kompetentnosť:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Predpoklad úspešného zvládnutia funkcie finančného manažéra v holdingu,</li><li>Efektívne využívať podstatné informácie z hľadiska manažovania holdingu,</li><li>Zhodnotenie finančnej situácie holdingu na základe finančnej analýzy,</li><li>Schopnosť posúdenia špecifických možností daňového plánovania v holdingu,</li><li>Možnosť merania efektívnosti a riadenia hodnoty holdingu,</li></ul> <b>Zručnosť:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Vedieť analyzovať finančnú situáciu v holdingu v materskej a dcérskych spoločnostiach,</li><li>Vedieť kvantifikovať potreby zdrojov financovania, náklady na kapitál a využiť špecifické podmienky financovania holdingu,</li><li>Získať základné manažérske zručnosti vypracovania finančných pokynov k riadeniu dcérskych spoločností na základe stanovených pravidiel holdingu pre vnútroholdingové vzťahy, toky a transfery a ceny v skupine podnikov,</li><li>Využiť získané poznatky pri finančnom plánovaní holdingu, meraní efektívnosti a riadení hodnoty holdingu,</li></ul>	

- Poznať pravidlá transferového oceňovania a ich aplikáciu pre medzinárodné aj tuzemské holdingy.

**Stručná osnova predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Úvod do predmetu Finančné riadenie holdingu.
2. Právna úprava holdingu.
3. Podnikové kombinácie.
4. Finančné toky a transfery v holdingu.
5. Pravidlá a princípy transferového oceňovania v holdingu.
6. Konsolidácia podnikov v holdingu.
7. Daňové plánovanie v holdingu.
8. Prístupy k finančnej analýze holdingu.
9. Meranie výkonnosti holdingu.
10. Zdroje financovania holdingu.
11. Finančné plánovanie v holdingu.
12. Riadenie hodnoty holdingu.
13. Nadnárodné formy podnikania.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Informovanie študentov o požiadavkách na absolvovanie predmetu Finančné riadenie holdingu.
2. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam.
3. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam.
4. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam.
5. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam.
6. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam.
7. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam.
8. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam.
9. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam.
10. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam.
11. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam.
12. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam.
13. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam.

**Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra:

1. HARUMOVÁ, Anna. Teória finančného riadenia holdingu. 1. vydanie. Lewes : Ecoletra.com, 2019. 420 s. ISBN 978-1-64467-138-2.
2. HARUMOVÁ, Anna. Finančný manažment nadnárodných korporácií. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer, 2016. 242 s. ISBN 978-80-7552-451-5.

3. HARUMOVÁ, Anna. Finančné riadenie holdingu. Bratislava : Vydavateľstvo Sprint dva. 2011. 341 s. ISBN 978-80-89393-64-0.
4. HARUMOVÁ, Anna. Stanovenie hodnoty I : stanovenie hodnoty podniku. 1. vyd. Lewes : Ecoletra.com, 2016. 477 s. ISBN 978-1-63535-596-3.
5. HARUMOVÁ, Anna - KUBÁTOVÁ, Květa. Dane podnikateľských subjektov. Žilina : Poradca podnikateľa ; Bratislava : Bratislavská vysoká škola práva, 2006. 296 s. ISBN 80-88931-55-X.

Doplňková literatúra:

1. HARUMOVÁ, Anna. The economic function of deferred taxes. 1st ed. Newcastle upon Tyne : Cambridge Scholars Publishing, 2016. 123 s. ISBN 978-1-4438-1708-0.
2. BREALEY Richard A. – MYERS Stewart C. – ALLEN Franklin. Principles of Corporate Finance. 2th Edition. New York : McGraw Hill, 2016. 896 s. ISBN 9781259253331.
3. DAMODARAN, Aswath. Applied. Corporate Finance. Hobokne : John Wiley & Sons, 2014. 656 s. ISBN 9781118808931.
4. DAMODARAN, Aswath. The Little Book of Valuation: How to Value a Company, Pick a Stock and Profit. Hardcover – Illustrated, 2011. 256 s. ISBN 101118004779.
5. DAEMS Herman P. Holding Company and Corporate Control. New York : Springer Verlag, 2013. 145 s. SBN13 (EAN) 9781461340584.

**Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Úvod do predmetu Finančné riadenie holdingu. Definovanie podstaty holdingu a jeho fungovania. Základné finančné politiky holdingu. Princípy a nástroje, ktoré uplatňuje materský podnik pri riadení dcérskych podnikov na dosiahnutie stanovených cieľov. Organizačná štruktúra holdingu, ktorá je tvorená množinou prvkov a vzťahov medzi nimi. Základné ciele vzniku holdingu a výhody veľkých podnikov. Špecifikácia jednotlivých druhov holdingu podľa zamerania ich činnosti. Formy podnikových združení.
2. Právna úprava holdingu. Existencia holdingových zoskupení a ich právne a ekonomické aspekty. Úprava podnikania holdingu v právnych predpisoch a to národných aj nadnárodných. Výpočet priamych a nepriamych podielov v podnikoch v skupine. Základná terminológia subjektov, práv a povinností jednotlivých podnikov v holdingu. Holding ako forma podnikania Európskej spoločnosti. Podnikové kombinácie, zlúčenie, splynutie, rozdelenie. Akvizícia podniku alebo jeho častí a vklad do podniku. Druhy akvizícií (metódy nadobudnutia, predaja) podniku. Fúzie podnikov.
3. Podnikové kombinácie. Štruktúry podnikových kombinácií po zlúčení, splynutí a rozdelení. Cezhraničné zlúčenie alebo splynutie na území štátov EHP. Skupina podnikov a ich kompetencie. Kombinácia a vzťahy podnikov v skupine na základe podielu hlasovacích práv (dcérska spoločnosť, spoločný podnik, pridružený podnik, rozhodujúci vplyv, spoločný vplyv a podstatný vplyv). Kompetencie materskej spoločnosti voči dcérskym spoločnostiam vymedzené v holdingovej zmluve.
4. Finančné toky a transfery v holdingu. Riadenie tokov a transferov v holdingu, na základe ktorého vznikajú vnútroskupinové vzťahy. Základné druhy vzťahov v holdingu (právne, finančné, obchodné, technické, pracovno-právne). Základné druhy tokov v holdingu (toky na základe výplaty dividend, úrokov, licenčných poplatkov, toky na základe transakcií s obchodnými podielmi, obchodných transakcií). Analýza holdingových vzťahov a transferov.
5. Pravidlá a princípy transferového oceňovania v holdingu. Oceňovanie vzájomných obchodných vzťahov patrí k významným problémom v účtovnej a daňovej oblasti. Jeho význam najmä medzi vzájomne prepojenými spoločnosťami a je jedným z kľúčových problémov aj pri preverovaní základu dane správcom dane. Teoretické východiská metód transferového oceňovania. Praktické aplikácie metód transferového oceňovania (metód porovnávania cien a

metód delenia zisku). Reziduálna analýza a analýzy porovnateľnosti. Povinná dokumentácia pri transferovom oceňovaní.

6. Konsolidácia podnikov v holdingu. Povinnosť zostavenia konsolidovanej účtovnej závierky pre podniky v skupine. Medzinárodné štandardy pre finančné vykazovanie (IFRS) v holdingu. Zásady zostavovania konsolidovanej účtovnej závierky. Obsah výkazov konsolidovanej účtovnej závierky. Postup konsolidácie účtovnej závierky. Metódy konsolidácie účtovnej závierky (metóda úplnej konsolidácie, metóda podielovej konsolidácie, metóda vlastného imania).

7. Daňové plánovanie v holdingu. Daňové plánovanie pre holdingy tuzemské. Efektívna sadzba dane z príjmov. Výpočet efektívnej sadzby dane z príjmov. Možnosti optimalizácie tuzemských príjmov. Medzinárodné daňové plánovanie. Zmluvy o zamedzení dvojitého zdanenia. Využívanie daňových rajov pri daňovom plánovaní. Dôvody využívania daňových rajov holdingom. Spôsoby a metódy medzinárodných daňových únikov. Eliminácia agresívneho daňového plánovania. Medzinárodná regulácia daňového plánovania.

8. Prístupy k finančnej analýze holdingu. Východiská finančnej analýzy v holdingu. Horizontálna a vertikálna analýza výkazov v holdingu. Analýza vzťahov majetku a zdrojov v holdingu. Pomerové finančné ukazovatele v holdingu. Predikcia finančnej situácie holdingu. Analýza vnútroholdingových transakcií. Analýza uplatňovania cien. Analýza využívania obchodného úveru. Analýza uplatňovania úrokov z vnútroholdingových pôžičiek. Pravidlá nízkej kapitalizácie.

9. Meranie výkonnosti holdingu. Strategické východiská merania výkonnosti holdingu. Prístupy k meraniu výkonnosti holdingu. Metóda EVA (ekonomická pridaná hodnota). Metóda MVA (hodnota pridaná trhom). Economic profit (ekonomický zisk). Metóda CF ROI (výnosnosť investícií). Metóda CVA (peňažná pridaná hodnota). Metóda SVA (Pridaná hodnota pre akcionárov). Metóda RONA (Výnosnosť čistých aktív). Metóda NPV (Čistá súčasná hodnota). Model INFA (strom tvorby hodnoty). Systémy merania výkonnosti holdingu. Balanced scorecard ako systém merania výkonnosti holdingu. Model EFQM ako systém merania výkonnosti holdingu. Six Sigma ako systém merania výkonnosti holdingu. BI ako systém merania výkonnosti holdingu.

10. Zdroje financovania holdingu. Finančná stratégia financovania holdingu. Štruktúra finančných zdrojov v holdingu. Interné zdroje financovania holdingu. Externé zdroje financovania holdingu. Náklady na kapitál holdingu. Špecifické formy financovania holdingu. Riadenie cash flow v holdingu (reálny cash pooling, fiktívny cash pooling). Dividendová politika v holdingu.

11. Finančné plánovanie v holdingu. Centralizované plánovanie (tvorba plánu zhora). Decentralizované plánovanie (tvorba plánu zdola). Strategické plánovanie v holdingu. Proces strategického plánovania holdingu. Proces finančného plánovania v holdingu. Metódy tvorby finančného plánu. Metódy finančného manažmentu. Tvorba finančných plánov dcérskych spoločností. Konsolidovaný finančný plán holdingu. Plánovanie kapitálovej štruktúry holdingu.

12. Riadenie hodnoty holdingu. Základné legislatívne metódy ohodnocovania majetku (majetková metóda, podnikateľská metóda, kombinovaná metóda, likvidačná metóda, porovnávací metóda). Majetkové metódy hodnotenia majetku. Výnosové metódy hodnotenia majetku. Metóda ekonomickej pridanej hodnoty. Metóda CF ROI. Základné východiská pri stanovení hodnoty holdingu. Hodnota goodwillu a iného nehmotného majetku holdingu.

13. Nadnárodné formy podnikania. Právna úprava vzniku a podnikania nadnárodných spoločností. Európske spoločenstvá. Európske zoskupenie hospodárskych záujmov. Európska spoločnosť. Európske družstvo. Medzinárodné holdingy. Podstata a ciele vzniku nadnárodných korporácií. Pojem korporácia. Korporátna identita a stratégia. História vzniku nadnárodných korporácií. Ciele a podmienky vzniku nadnárodných korporácií. Druhy nadnárodných korporácií. Tematické vymedzenie cvičení:

1. Informovanie študentov o požiadavkách na absolvovanie predmetu Finančné riadenie holdingu. Diskusia rozdeleným témam seminárnych prác (obsahová náplň, čerpanie poznatkov práce, formálne náležitosti a iné). Riešenie príkladov na tému Nízka kapitalizácia.
2. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam. Riešenie príkladov na tému Fúzie (zlúčenie splynutie, rozdelenie), zisk z fúzie, náklady fúzie, čistá súčasná hodnota, Odhad nákladov fúzie, Odhad nákladov fúzie v prípade financovania akciami).
3. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam. Cvičenie: Riešenie príkladov na tému Akvizície, Goodwil vznikajúci pri akvizícii a výpočet priamych a nepriamych podielov v dcérskych spoločnostiach.
4. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam. Riešenie príkladov na tému Akvizície, Goodwil vznikajúci pri akvizícii a výpočet priamych a nepriamych podielov v dcérskych spoločnostiach.
5. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam. Riešenie príkladov na tému Podnikové kombinácie. Nakreslenie štruktúry a určenie (zdôvodnenie) podielu na dcérskej spoločnosti podnikových kombinácií po zlúčení, splynutí a rozdelení. Cezhraničné zlúčenie alebo splynutie na území štátov EHP.
6. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam. Riešenie príkladov na tému Konsolidácia podnikov v holdingu. Metódy konsolidácie účtovnej závierky (metóda úplnej konsolidácie, vznik goodwilu, vznik nekonrolného podielu).
7. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam. Riešenie príkladov na tému Konsolidácia podnikov v holdingu. Metódy konsolidácie účtovnej závierky (metóda podielovej konsolidácie, metóda vlastného imania, prvá a nasledujúca konsolidácia).
8. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam. Riešenie príkladov na tému Medzinárodné zdanenie (Metóda vyňatia zo zdanenia, Metóda zápočtu).
9. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam. Riešenie príkladov na tému transferového oceňovania v holdingu. Praktické aplikácie metód transferového oceňovania (metód porovnávania cien). Analýza porovnateľnosti.
10. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam. Riešenie príkladov na tému transferového oceňovania v holdingu. Praktické aplikácie metód transferového oceňovania (metód delenia zisku). Reziduálna analýza.
11. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam. Riešenie príkladov na tému Finančné plánovanie v holdingu. Metódy tvorby plánov v dcérskych spoločnostiach a Konsolidovaný finančný plán holdingu.
12. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam. Finančná analýzy v holdingu. Analýza vnútroholdingových transakcií. Analýza uplatňovania cien. Analýza využívania obchodného úveru. Analýza uplatňovania úrokov z vnútroholdingových pôžičiek.
13. Prezentácie vypracovaných seminárnych prác študentov v Power Pointe a diskusia na otázky študentov k týmto prácam. Priebežná písomná práca.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

slovenský

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 154

A	B	C	D	E	FX
25.32	35.06	21.43	14.94	3.25	0.0

**Vyučujúci:** doc. Ing. Anna Harumová, PhD.

**Dátum schválenia:** 02.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Andrej Dupal', CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD., garant prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KPF FPM/ MME21011/21	<b>Názov predmetu:</b> Finančný manažment
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Prednáška / Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 / 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 / 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 6	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 1.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II.	
<b>Podmieňujúce predmety:</b>	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 10 % priebežné plnenie zadaných úloh, 20 % priebežná písomná práca, 70 % ústna skúška	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 156 h (účasť na prednáškach 26 h, účasť na cvičeniach 26 h, príprava na cvičenia 26 h, príprava na zápočtovú písomku 26 h, príprava na skúšku 52 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• Komplexný pohľad na finančné procesy stredne veľkého až veľkého podniku, počínajúc formuláciou finančnej stratégie, cez zodpovedanie základných finančných otázok (koľko kapitálu, odkiaľ, kam alokovať, ako rozdeľovať finančný výsledok), až po riešenie vybraných finančných transakcií, spadajúcich do kompetencie finančného manažéra (internacionalizácia finančných transakcií, ohodnocovanie podniku, riešenie krízových situácií).</li></ul> Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• identifikovať základné politiky tvoriace súčasť finančnej stratégie podniku, formulácia a implementácia finančnej stratégie v interakcii s ostatnými funkčnými stratégiami podniku,</li><li>• efektívne riadiť finančné procesy – od identifikácie finančnej potreby, cez získanie vhodného zdroja až po finančné vyrovnanie v momente splatnosti zdroja,</li><li>• kriticky vyhodnotiť investičné zámery podniku (z hľadiska finančných dosahov) a navrhnúť vhodný spôsob financovania,</li><li>• schopnosť nasadiť vhodné finančné nástroje pri strategickom riadení podniku ako aj pri riadení denných finančných procesov,</li><li>• schopnosť navrhnúť finančné riešenia, prezentovať a obhájiť závery z finančných analýz a následne prispieť k prijatiu finančných rozhodnutí, stabilizujúcich hodnotu podniku a zabezpečujúcich udržateľnosť podnikania.</li></ul> Zručnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• vyčíslieť základné finančné premenné tvoriace východiskové inštrumentárium finančného manažéra,</li><li>• vykonať základné finančné analýzy, zamerané na minulosť a predikciu budúcnosti, a nadobudnuté výsledky pretaviť do procesu finančného plánovania podniku,</li></ul>	

- vyčíslit' finančné dosahy vybraných finančných rozhodnutí podniku, vo väzbe na alokáciu kapitálu do dlhodobého a krátkodobého majetku podniku,
- pripraviť podnik na uskutočnenie expanzie, resp. riešenie krízy/úpadku podniku,
- interpretovať dosahy manažerských rozhodnutí na finančnú pozíciu podniku a efektívne komunikovať finančnú kondíciu podniku voči rozhodujúcim stakeholderom.

### **Stručná osnova predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Finančný manažment
2. Vlastnícky a participačný prístup pri formulácii podnikateľského a základného finančného cieľa podniku
3. Základné východiská finančnej analýzy podniku
4. Finančné plánovanie
5. Finančný trh
6. Manažment podnikového kapitálu
7. Dlhodobý nehmotný a hmotný majetok
8. Investičné rozhodovanie a riziko
9. Finančné nástroje a finančné riziko
10. Krátkodobý (obežný) majetok
11. Politika rozdeľovania čistého zisku
12. Platobné služby a platobné operácie
13. Príčiny a formy zapájania podnikov do medzinárodných finančných vzťahov

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Analýza súčasnej finančnej situácie podniku
2. Identifikácia východiskových informácií pre potreby formulovania finančnej stratégie
3. Analýza finančnej situácie podniku
4. Tvorba finančného plánu podniku na základe vybraných metód I.
5. Tvorba finančného plánu podniku na základe vybraných metód II.
6. Kvantifikácia nákladov vlastného kapitálu
7. Modelovanie kapitálovej štruktúry a ukazovateľ EVA (ekonomická pridaná hodnota)
8. Hodnotenie preferencie investičných projektov
9. Stanovenie výnosnosti majetkového a dlhového finančného nástroja (dôchodok a kapitálový výnos)
10. Portfóliové investovanie
11. Manažment pohľadávok a ich ohodnocovanie
12. Riadenie peňažných prostriedkov a krátkodobých záväzkov
13. Fúzie a akvizície

### **Odporúčaná literatúra:**

Základná literatúra:

1. KRÁLOVIČ, Jozef – VLACHYNSKÝ, Karol. Finančný manažment. Bratislava : Iura Edition, 2011. 468 s. ISBN 978-80-8078-356-3.
2. KRÁLOVIČ, Jozef et al. Finančný manažment. Bratislava : Iura Edition, 2011. 236 s. ISBN 978-80-8078-431-7.
3. BREALEY, Richard A. – MYERS, Stewart C. – ALLEN, Franklin. Teorie a praxe firemních financí. Brno : BizBooks, 2014. 1096 s. ISBN 978-80-265-0028-5.
4. KISLINGEROVÁ, Eva a kol. Manažerské finance. 3. vydání. Praha : C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
5. ATRILL, Peter. Financial Management for Decision Makers. 9th edition. Harlow : Pearson, 2019. 736 s. ISBN 978-1-2923-1143-2.

Doplňková literatúra:



1. ARNOLD, Glen. Corporate Financial Management. 6th Edition. Harlow : Pearson Education Limited, 2019. 1128 s. ISBN 978-1-2921-4044-5.
2. GUSERL, Richard – PERNSTEINER, Helmut. Finanzmanagement. Grundlagen – Konzepte – Umsetzung. München : Gabler Verlag, 2011. 620 s. ISBN 978-3-8349-0278-8.
3. KRUSCHWITZ, Lutz – HUSMANN, Sven. Finanzierung und Investition. 6. Auflage. München : Oldenbourg Verlag, 2010. 528 s. ISBN 978-3-486-59100-2.
4. WATSON, Denzil. Corporate Finance: Principles and Practice. Harlow : Pearson, 2019. 520 s. ISBN 978-1-2922-4431-0.
5. ZANTOW, Roger. Finanzwirtschaft der Unternehmung. Grundlagen des modernen Finanzmanagements. 2. aktualisierte Ausgabe. München : Pearson Studium, 2007. 574 s. ISBN 978-3-8273-7278-9.

### **Sylabus predmetu:**

Tematické vymedzenie prednášok:

1. Finančný manažment – základné vymedzenie, nevyhnutné vedomosti a zručnosti finančného manažéra. Úlohy a činnosti finančného manažéra. Postavenie finančného manažmentu v organizačnej štruktúre podniku (zohľadnenie veľkostných kritérií, právnej formy podnikania). Vplyv makro- a mikroprostredia na finančný manažment. Špecifické otázky finančného manažmentu – agentstvo, spoločenská zodpovednosť a udržateľnosť podnikania.
2. Vlastnícky a participačný prístup pri formulácii podnikateľského a základného finančného cieľa podniku. Čiastkové finančné ciele. Finančná stratégia – podstata, formulácia a väzby na ostatné funkčné stratégie podniku. Zložky finančnej stratégie – dlhová politika, úverová politika, daňová politika, politika v oblasti likvidity, politika rozdeľovania hospodárskeho výsledku, politika finančného výkazníctva.
3. Základné východiská finančnej analýzy podniku – informačné vstupy a finančné výkazníctvo, konštrukcia finančných ukazovateľov, interpretácia výsledkov. Trendová, časová a priestorová (odvetvová) analýza, pyramidálne rozklady. Bonitné, bankrotné a bonitno-bankrotné modely. Predikcia finančného zdravia podniku komplexnými sústavami ukazovateľov.
4. Finančné plánovanie – hlavné úlohy a princípy, organizácia procesu plánovania, prepojenie na finančnú analýzu. Periodické a projektové plánovanie. Základné výstupy dlhodobého a krátkodobého finančného plánu. Metódy používané pri tvorbe plánu – klasické, komplexné, prognózovanie cieľových hodnôt. Hodnotenie kvality zostaveného finančného plánu (finančné zdravie, udržateľnosť, ekonomický normál).
5. Finančný trh – miesto získavania kapitálu. Segmenty finančného trhu – peňažný, kapitálový, devízový, poisťový, drahých kovov, derivátový. Organizátor a účastníci finančného trhu. Konštrukcia burzového indexu a jeho výpovedná hodnota. Formy podnikového kapitálu – vlastný (externé a interné zdroje), cudzí (externé a interné zdroje).
6. Manažment podnikového kapitálu – kvantifikácia nákladov vlastného a cudzieho kapitálu, stanovenie nákladov kapitálu. Optimalizácia kapitálovej štruktúry podniku – východiskové predpoklady, determinanty a teoretické prístupy – klasický, tradičný, Miller-Modigliani, kompromisná teória a špecifické prístupy. Väzba agentstva na procesy optimalizácie kapitálovej štruktúry podniku.
7. Dlhodobý nehmotný a hmotný majetok – charakteristika investičného rozhodovania a základné parametre investičného projektu. Interakcie medzi dvojicami investičných projektov a možnosti riešenia prípadných problémov. Postup kvantifikácie kapitálových výdavkov projektu, peňažných tokov projektu. Statické metódy hodnotenie preferencie investičných projektov. Dynamické metódy hodnotenie preferencie investičných projektov.
8. Investičné rozhodovanie a riziko – technické (vnútorné, vonkajšie), komerčné (vnútorné, vonkajšie) a finančné riziko. Aplikácia prístupu reálnych opcí pri rozhodovaní o dlhodobých projektoch. Vplyv inflácie na parametre investičného projektu, dosahy na metódy hodnotenia preferencie projektov. Ďalšie špecifické metódy hodnotenie preferencie investičných projektov.

9. Finančné nástroje a finančné riziko – obsah finančného investovania z časového hľadiska, portfólio finančných nástrojov a motívy k jeho tvorbe, vymedzenie vrcholov magického trojuholníka finančného investora. Postupy kvantifikácie a formy výnosnosti finančného nástroja, rizikovosti finančného nástroja a likvidity finančného nástroja (finančného trhu). Optimalizácia procesu tvorby a riadenia hodnoty portfólia. Základné stratégie finančného investovania.

10. Krátkodobý (obežný) majetok – štruktúra a kolobeh, prevádzkový a peňažný cyklus. Hlavné metódy optimalizácie výrobných zásob a výrobkov podniku. Základné postupy manažmentu pohľadávok podniku. Modely optimalizácie pohotových peňažných prostriedkov.

11. Politika rozdeľovania čistého zisku – dividendová politika podniku, členenie dividend podľa druhov a foriem. Prodividendová a antidividendová politiku podniku. Politika dividendovej neutrality. Legislatívne a finančné faktory, objektívne a subjektívne faktory determinujúce dividendovú politiku podniku.

12. Platobné služby a platobné operácie – výber metód (foriem) a nástrojov platobného styku, platobný systém a poskytovateľa platobných služieb. Dokumentárne platobné nástroje. Tuzemské a zahraničné platobné operácie. Banková záruka, zmenka, šek ako súčasť platobných nástrojov.

13. Príčiny a formy zapájania podnikov do medzinárodných finančných vzťahov. Motívy vedúce k rozhodnutiu o fúzii alebo akvizícii podnikov. Formy fúzií podľa produkčného zamerania a spôsobov spojenia podnikov. Stanovenie predpokladaných výsledky fúzie a očakávané náklady fúzie. Spôsoby finančného vyrovnania fúzie zlúčením a fúzie prevzatím. Hodnotenie výsledkov fúzie.

Tematické vymedzenie cvičení:

1. Analýza súčasnej finančnej situácie podniku – základná dokumentácia (účtovná závierka). Vymedzenie vzájomných vzťahov v rámci tribilančného systému. Identifikácia podnikateľského subjektu na základe vybraných finančných a výkonnostných ukazovateľov. Horizontálna a vertikálna analýza

2. Identifikácia východiskových informácií pre potreby formulovania finančnej stratégie. Interpretácia zámerov vybraných podnikov na základe zverejnených finančných stratégií. Prístupy k formulovaniu finančných cieľov podniku.

3. Analýza finančnej situácie podniku – pomerové finančné ukazovatele. Likvidity, aktivita, zadlženosť, rentabilita a tržová hodnota podniku. Trendová a časová analýza ukazovateľov. Identifikácia vzájomných vzťahov vybraných ukazovateľov.

4. Tvorba finančného plánu podniku na základe vybraných metód I. – metóda percentuálneho podielu na tržbách, pomerových finančných ukazovateľov, analýzy nulového bodu. Identifikácia problémov a nesúlady medzi jednotlivými výstupmi finančného plánovania.

5. Tvorba finančného plánu podniku na základe vybraných metód II. – prognózovanie cieľových hodnôt. Identifikácia problémov a nesúlady medzi jednotlivými výstupmi finančného plánovania. Hodnotenie kvality zostaveného finančného plánu – Altmanovo Z-scóre, Index bonity, Model IN, ekonomický normál.

6. Kvantifikácia nákladov vlastného kapitálu – prístup  $\beta$ -koeficientom, stavebnicová metóda, dividendový prístup. Kvantifikácia nákladov cudzieho kapitálu – úročený a neúročený kapitál. Vplyv úrokového daňového štítu na náklady kapitálu. Náklady kapitálu v absolútnej a relatívnej výške.

7. Modelovanie kapitálovej štruktúry a ukazovateľ EVA (ekonomická pridaná hodnota). Prístupy vedúce k premietnutiu determinantov kapitálovej štruktúry do nákladov kapitálu – finančná páka, náklady finančných ťažkostí, agentské náklady. Bod indiferencie.

8. Hodnotenie preferencie investičných projektov – čistá súčasná hodnota, vnútorná miera výnosnosti. Vplyv inflácie a rizika na parametre investičného projektu. Stanovenie diskontného faktora. Vplyv spôsobov financovania na efektívnosť investičného projektu.

9. Stanovenie výnosnosti majetkového a dlhového finančného nástroja (dôchodok a kapitálový výnos). Spôsoby hodnotenia rizikovosti finančného nástroja a dosahy na cenu finančného nástroja (emisná, menovitá, trhovú, vnútornú, reálnu hodnotu).

10. Portfóliové investovanie – procesný prístup (kroky). Hodnotenie výnosnosti portfólia, kvantifikácia rizikovosti portfólia. Využitie prístupov CAPM pri vylepšovaní výkonnosti portfólia. Využitie derivátových nástrojov pri riadení hodnoty portfólia.

11. Manažment pohľadávok a ich ohodnocovanie – stanovenie postupu rozhodovania o poskytnutí obchodného úveru. Hodnotenie prínosov poskytnutia obchodného úveru. Kvantifikácia úverového zlyhania dlžníka a dosahy na hodnotu pohľadávky.

12. Riadenie peňažných prostriedkov a krátkodobých záväzkov – Baumolov model, Miller-Orrov model. Parametre krátkodobej investície – výnos, transakčné náklady, čas konverzie. Stále a nestále pasíva, obchodné úvery a RPMN (ročná percentuálna miera nákladov).

13. Fúzie a akvizície – stanovenie nákladov fúzie a finančných prínosov pre účastníkov transakcie. Finančné otázky riešenia finančného vyrovnania fúzie. Prezentácia predností a nedostatkov vybraných vertikálnych, horizontálnych a konglomerátnych fúzií.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

slovenský

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 1969

A	B	C	D	E	FX
17.17	19.81	24.48	15.64	20.98	1.93

**Vyučujúci:** doc. Ing. Marián Smorada, PhD., Ing. Alena Tóthová, PhD., Ing. Magdaléna Kubranová, PhD., Dr. h. c. prof. Ing. Peter Markovič, PhD., DBA, prof. Dr. Ing. Anna Polednáková, Ing. Katarína Vavrová, PhD., doc. RNDr. Zuzana Hajduová, PhD., MSc.

**Dátum schválenia:** 02.02.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 14.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Andrej Dupal', CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD., garant prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KPH FPM/ MVPD22905/22	<b>Názov predmetu:</b> Atribúty podnikania v zahraničnej praxi
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 4	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 4.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II.	
<b>Podmieňujúce predmety:</b>	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 40 % príprava a aktívna účasť na seminároch, 40 % semestrálna písomná práca, 20 % prezentácia semestrálnej práce	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 104 h (účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 26 h, vypracovanie semestrálnej práce a príprava na prezentovanie 52 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť <ul style="list-style-type: none"><li>• získanie základných znalostí o podnikaní v zahraničí v rámci Európskej únie so zameraním sa na hospodársku charakteristiku EÚ všeobecne a na jednotlivé politiky</li><li>• nadobudnutie konkrétnych informácií o podmienkach podnikania v členských krajinách EÚ a možnosti rozvoja aktivít pre slovenské podniky</li></ul> Kompetentnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• efektívne využívať podstatné informácie o podnikaní v zahraničí a podnikateľskom prostredí v Európskej únii v praxi,</li><li>• kriticky zhodnotiť aktuálne možnosti a aspekty podnikania v členských krajinách EÚ, vonkajšie vzťahy EÚ, všeobecnú rozvojovú politiku členských krajín EÚ</li><li>• charakterizovať podstatu a zhodnotiť hospodárstvo členských krajín EÚ, všeobecnú daňovú a sociálnu politiku, ochranu spotrebiteľov, financovanie a dôsledky diferenciácie politík v EÚ, spoločné politiky v EÚ a ich dopad na konkrétne podniky.</li></ul> Zručnosť: <ul style="list-style-type: none"><li>• analyzovať vhodnosť pôsobenia podnikateľského subjektu v medzinárodnom prostredí</li><li>• schopnosť posúdiť možnosti podnikania a spolupráce pre slovenské podniky s jednotlivými krajinami EÚ a identifikácia rôznych aspektov a špecifik v rámci spolupráce so zahraničím</li><li>• znalosti o možnosti podnikania našich podnikov v zahraničí a zahraničných subjektov u nás</li><li>• zhodnotenie hospodárskej politiky (daňovej a sociálnej) členských krajín EÚ, dôsledky diferenciácie politík v EÚ na naše podnikateľské subjekty</li></ul>	
<b>Stručná osnova predmetu:</b> 1. Konkrétna krajina a jej determinujúce reálie člena európskeho/svetového hospodárstva 2. Konkrétna krajina a jej najdôležitejšie spoločné politiky EÚ/iných zoskupení	

3. Vybrané (relevantné) hospodárske politiky konkrétnej krajiny
4. Podpora podnikania v konkrétnej krajine
5. Ochrana spotrebiteľa a potravinová bezpečnosť
6. Daňová politika v konkrétnej krajine
7. Sociálna politika v konkrétnej krajine
8. Životné prostredie a jeho ochrana
9. Konkrétna krajina vo vzťahu k rozpočtu EÚ a financovanie z EÚ/ event. iných zoskupení
10. Konkrétna krajina a jej zahraničná a bezpečnostná politika s akcentom na ekonomiku a financovanie
11. Vzdelávanie v konkrétnej krajine, špeciálne v oblasti ekonomiky a manažmentu
12. Spoločenská zodpovednosť podnikov/udržateľný rozvoj podnikov v konkrétnej krajine
13. Záverečné prezentácie študentov

### **Odporúčaná literatúra:**

#### Základná literatúra:

1. BICCHI, Federica – BREMBERG, Niklas. 2019. European Diplomacy in Practice. Routledge 2019. ISBN 978-0-36789-245-6.
2. AUST, H. Philipp – KLEINLEIN, Thomas 2021. Encounters between Foreign Relations Law and International Law: Bridges and Boundaries. Cambridge University Press ISBN 978-1-10883-774-3.
3. BAIASU, Sorin – LORIAUX, Sylvie 2021. Sincerity in Politics and International Relations. Routledge 2021. ISBN 978-1-03209-695-7.
4. BALÁŽ, Peter. 2020. Medzinárodné podnikanie. Bratislava: Sprint dva, 2020. ISBN 978-80-89710-51-5.
5. KLEINER, Jurgen. 2009. Diplomatic Practice: Between Tradition And Innovation World. Scientific Publishing Co Pte Ltd, 2009. ISBN 978-9-81427-124-0.

#### Doplňková literatúra:

6. LIPKOVÁ, Ľudmila a kol. 2011. Európska únia. Bratislava: Sprint dva, 2011. ISBN 978-80-89393-33-6.
7. KAREN A. Mingst and col. 2018. Essentials of International Relations. WW Norton & Co. ISBN 978-0-39367-519-1.
8. 151/2010 Z. z. o zahraničnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov
9. <https://een.ec.europa.eu/>
10. <https://ec.europa.eu/easme/en/enterprise-europe-network>
11. Európska komisia. 2014. Podnikanie. Politiky EÚ. Nová priemyselná revolúcia. Luxemburg Úrad pre vydávanie publikácií. 2014. 16 s. ISBN 978-92-79-42061-1
12. [https://european-union.europa.eu/live-work-study/doing-business-eu\\_sk](https://european-union.europa.eu/live-work-study/doing-business-eu_sk)
13. [https://europa.eu/youreurope/business/running-business/start-ups/starting-business/index\\_sk.htm](https://europa.eu/youreurope/business/running-business/start-ups/starting-business/index_sk.htm)
14. [https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/law/types-legislation\\_sk](https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/law/types-legislation_sk)

### **Sylabus predmetu:**

#### **Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

slovenská

#### **Poznámky:**

#### **Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 54

A	B	C	D	E	FX
72.22	24.07	3.7	0.0	0.0	0.0

**Vyučujúci:** doc. Ing. Mgr. Gabriela Dubcová, PhD.

**Dátum schválenia:** 22.05.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 23.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Andrej Dupal', CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD., garant prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KPH FPM/ MVPD22906/22	<b>Názov predmetu:</b> Finančné procesy Henkel
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 4	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 4.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II.	
<b>Podmieňujúce predmety:</b>	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> účasť a aktivita na seminároch 40 %, záverečná prezentácia 60 %	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 52 h (účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 6 h, príprava na skúšku 20 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: • Komplexné pochopenie finančných procesov v nadnárodnej spoločnosti Kompetentnosť: • Prehľad a pochopenie jednotlivých aktivít v oblasti controllingu, účtovníctva, nákupu a obstarávania Zručnosť: • Prezentačné zručnosti • Orientovanie vo finančných procesoch • Výpočet finančných ukazovateľov	
<b>Stručná osnova predmetu:</b> BLOK 1-2: Controllingové aktivity v spoločnosti BLOK 3-4: Source To Pay (platby zo strany Henkel) BLOK 5-6: Order To Cash (platby zo strany zakazníkov) BLOK 7-8: General Accounting (účtovné aktivity v rámci čiastkových oblastí) BLOK 9-10: Finance Trade BLOK 11-13: Záverečné prezentácie študentov	
<b>Odporúčaná literatúra:</b> Interné materiály spoločnosti	
<b>Sylabus predmetu:</b>	
<b>Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:</b> slovenský	
<b>Poznámky:</b>	
<b>Hodnotenie predmetov</b>	

Celkový počet hodnotených študentov: 37

A	B	C	D	E	FX
62.16	21.62	10.81	5.41	0.0	0.0

**Vyučujúci:**

**Dátum schválenia:** 22.05.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 22.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Andrej Dupal', CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD., garant prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.



## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KPH FPM/ MVPD22908/22	<b>Názov predmetu:</b> Korporátny controlling v ESET-e s.r.o.
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 4	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 4.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II.	
<b>Podmieňujúce predmety:</b>	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> 35 % vypracovanie prípadových štúdií na seminároch, 65% prezentovanie semestrálnej práce	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 104 h (účasť na seminároch 26 h, príprava na semináre 26 h, vypracovanie semestrálnej práce a príprava na prezentovanie semestrálnej práce 52 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť # Komplexný pohľad na korporátny controlling prostredníctvom nástrojov controllingu; manažérskeho reportingu; parciálneho controllingu. # riešiť praktické problémy v oblasti uplatňovania nástrojov korporátneho controllingu Kompetentnosť: # reagovať na externý synergický efekt multinacionálnych vplyvov s využitím adekvátnych nástrojov, porozumieť a vyhodnotiť účinnosť nástrojov controllingu a ich vzájomné vzťahy, # získať skúsenosti pri príprave reportov a ad-hock analýz vplyvov a procesov na rôznych trhoch, # vnímať komunikačnú funkciu controllingu v medzinárodnom prostredí, # vyhodnotiť relevantnosť informácií controllingových reportov pre manažment, # aplikovať znalosti pri vypracovaní odporúčení v priebehu nepriaznivého vývoja ekonomických ukazovateľov v podniku. Zručnosť: # samostatne, resp. skupinovo vytvoriť prípadovú štúdiu s využitím nástrojov controllingu a relevantných informácií z podniku a interpretovať výsledky, # odborne zdôvodniť prípadné odchýlky skutočnosti od plánu a navrhnúť relevantné opatrenia na ich elimináciu, # nadobúdať skúsenosti praktickej efektívnej a flexibilnej kooperácie pri príprave reportov v rámci controllingovej a reportovacej angažovanosti a „korporátneho networkingu“, # preukázať znalosti pri tvorbe rôznych druhov reportov), navrhnúť techniky prezentácie reportov a predložiť relevantné informácie manažmentu podniku pre účely rozhodovania. # disponovať skúsenosťami v rámci praktickej aplikácie IKT pre účely korporátneho controllingu ako korporátneho reportingu	
<b>Stručná osnova predmetu:</b>	

1. Nástroje, metódy a funkcie korporátneho controllingu v ESET-e ako originálneho systému ekonomiky a manažmentu multinacionálnej slovenskej korporácie:
2. Systém organizácie korporátneho controllingu v rámci medzinárodnej korporátnej štruktúry:
3. Manažérske výkazníctvo. Interná štruktúra manažérskeho výkazníctva podľa controllingových objektov v korporácii, vrátane IKT.
4. Zdroje dát pre korporátne controlling a reporting v korporátnom systéme riadenia:
5. Plánovací a rozpočtovací proces korporácie:
6. Finančný controlling.
7. Controlling pohľadávok a financovanie skupiny ESET:
8. Transferové oceňovanie a daňová politika v skupine ESET:
9. Individuálna účtovná závierka podľa SAS ako súčasť korporátneho controllingového systému.
10. Konsolidovaná účtovná závierka podľa IFRS ako súčasť korporátneho controllingového systému.:
11. CSR controlling/integrovaný reporting:
12. Virtuálna prehliadka fungovania korporátneho controllingového systému – live
13. Študent ako controller – projektový návrh segmentu korporátneho controllingu .

### Odporúčaná literatúra:

Základná literatúra:

1. Interné materiály firmy ESET:

# výročné správy

# controllingové reporty

# hodnotenia plnenia rozpočtov

# zverejňované štatutárne a konsolidované ročne účtovné závierky

Doplňková literatúra:

2. Schuster, Peter – HEINEMANN, Mareike – CLEARY, Peter. Management Accounting. New York : Springer, 2021. 447 s. ISBN 978-3-030-62022-6.

3. JIAMBALVO, James. Managerial Accounting. Hoboken : Wiley, 2020. 158 s. ISBN 978-1-119-60724-3.

4. WALTHER, Larry. M. Managerial Accounting Solutions. Hamburg : Independently published 2020. 137 s. ISBN 978-1-72946-308-6.

5. FOLTÍNOVÁ, Alžbeta – DUBCOVÁ, Gabriela. Podnikový controlling. Praktikum. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 183 s. ISBN 978-80-89393-72-5.

6. DUŠEK, Jiří. Vnitropodnikové účetnictví. Praktický návod s podklady na jeho zavedení. Praha : Grada Publishing, 2019. 136 s. ISBN 978-80-271-2544-9.

7. WARREN, Carl – JONES, Jefferson P. – TAYLER, William B. Financial & Managerial Accounting. London : Cengage Learning, 2020. 1552 s. ISBN 978-1-33790-266-3.

8. BEHRINGER, Stefan. Controlling. Berlin : Springer Gabler, 2021. 178 s. ISBN 978-3-658-32744-6.

### Sylabus predmetu:

#### Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:

slovenský, anglický

#### Poznámky:

#### Hodnotenie predmetov

Celkový počet hodnotených študentov: 36

A	B	C	D	E	FX
27.78	47.22	25.0	0.0	0.0	0.0

#### Vyučujúci:

**Dátum schválenia:** 22.05.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 23.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Andrej Dupal', CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD., garant prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.

## INFORMAČNÝ LIST PREDMETU

<b>Vysoká škola:</b> Ekonomická univerzita v Bratislave	
<b>Fakulta:</b> Fakulta podnikového manažmentu	
<b>Kód predmetu:</b> KPH FPM/ MVP22900/22	<b>Názov predmetu:</b> Praktická stáž II.
<b>Druh, rozsah a metóda vzdelávacích činností:</b> <b>Forma výučby:</b> Cvičenie <b>Odporúčaný rozsah výučby ( v hodinách ):</b> <b>Týždenný:</b> 2 <b>Za obdobie štúdia:</b> 26 <b>Metóda štúdia:</b> prezenčná	
<b>Počet kreditov:</b> 4	
<b>Odporúčaný semester/trimester štúdia:</b> 4.	
<b>Stupeň štúdia:</b> II.	
<b>Podmieňujúce predmety:</b>	
<b>Podmienky na absolvovanie predmetu:</b> Potvrdenie o absolvovaní praktickej stáže v podniku; Vypracovanie Správy z praktickej stáže; Záverečný hodnotiaci pohovor	
<b>Pracovné zaťaženie študenta:</b> 104 h (účasť na stáži v podniku – 90 h, spracovanie záverečnej správy – 12 h, záverečný pohovor 2 h)	
<b>Výsledky vzdelávania:</b> Vedomosť: - verifikácia poznatkov z inžinierskeho štúdia a doplnenie nových poznatkov, rezultujúcich z podmienok a potrieb hospodárskej praxe. Zručnosť: - identifikácia a aplikácia poznatkov pri riešení konkrétnych problémov a pracovných úloh; - prepojenie nadobudnutého poznania s konkrétnym zadaním záverečnej (diplomovej) práce. Kompetentnosť: - schopnosť vymedziť pracovný problém, resp. pracovnú úlohu; - schopnosť navrhnúť možné riešenie, vysvetliť postup a dôvody (argumenty); - schopnosť začlenenia sa do práce tímu (možnosť výkonu pracovných úkonov).	
<b>Stručná osnova predmetu:</b> Po prvotnom stretnutí s vedúcim záverečnej práce, na ktorom sa dohodne konkrétny priebeh a očakávané výsledky praktickej stáže, študent odchádza do podniku, z ktorého dostal akceptáciu na praktickú stáž. Na mieste sa oboznámi s pracovnými podmienkami, vnútornými predpismi a s konzultantom (zástupcom podniku) prediskutuje rozsah pracovných úloh, charakter práce, oboznámi sa s organizačnou štruktúrou podniku ako aj s ďalšími skutočnosťami, nevyhnutnými pre výkon praktickej stáže. Počas celej praktickej stáže je v kontakte s vedúcim záverečnej práce, čím dochádza k priebežnému riešeniu prípadných problémov. Po ukončení praktickej stáže študent spracuje správu, ktorú následne prediskutuje (počas záverečného hodnotiaceho pohovoru) s vedúcim záverečnej práce a konzultantom z podniku.	
<b>Odporúčaná literatúra:</b>	
<b>Sylabus predmetu:</b>	

Po prvotnom stretnutí s vedúcim záverečnej práce, na ktorom sa dohodne konkrétny priebeh a očakávané výsledky praktickej stáže, študent odchádza do podniku, z ktorého dostal akceptáciu na praktickú stáž. Na mieste sa oboznámi s pracovnými podmienkami, vnútornými predpismi a s konzultantom (zástupcom podniku) prediskutuje rozsah pracovných úloh, charakter práce, oboznámi sa s organizačnou štruktúrou podniku ako aj s ďalšími skutočnosťami, nevyhnutnými pre výkon praktickej stáže. Počas celej praktickej stáže je v kontakte s vedúcim záverečnej práce, čím dochádza k priebežnému riešeniu prípadných problémov. Po ukončení praktickej stáže študent spracuje správu, ktorú následne prediskutuje (počas záverečného hodnotiaceho pohovoru) s vedúcim záverečnej práce a konzultantom z podniku.

**Jazyk, ktorého znalosť je potrebná na absolvovanie predmetu:**

slovenský, angický

**Poznámky:**

**Hodnotenie predmetov**

Celkový počet hodnotených študentov: 31

A	B	C	D	E	FX
83.87	9.68	6.45	0.0	0.0	0.0

**Vyučujúci:** Dr. h. c. prof. Ing. Peter Markovič, PhD., DBA

**Dátum schválenia:** 18.05.2022

**Dátum poslednej zmeny:** 22.05.2022

**Schválil:** osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Vladimír Bolek, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu prof. Ing. Andrej Dupal', CSc., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD., osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD., garant prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.