

## **Tématické okruhy ke státní závěrečné zkoušce z oboru Podniková ekonomika a management**

### **Obecná část**

- **Organizace jako součást národního hospodářství .**  
Hospodářství a hospodářský princip, pojetí organizace, výrobní a spotřební hospodářství, organizace a hospodářský systém, přednosti a slabé stránky tržního a centrálně plánovacího systému, typologie organizace.
- **Výrobní faktory v organizaci.**  
Systém výrobních faktorů v organizaci, rozdíl mezi členěním výrobních faktorů v národním a podnikovém hospodářství, funkce podnikového řízení, strategické řízení, nositelé řídicích rozhodnutí v organizaci.
- **Živnostenské podnikání a malé a střední podniky.**  
Živnosti, jejich provozování a členění, malé a střední podnikání, výhody a nevýhody malých a středních podniků, podpora malého a středního podnikání.
- **Právní formy organizace.**  
Podnikání, organizace a podnik, podnik jednotlivce, osobní společnosti, kapitálové společnosti, družstva, veřejné organizace a podniky.
- **Sdružování organizací.**  
Cíle sdružování, druhy sdružování, formy sdružování: konsorcium, kartel, zájmové sdružení, koncern, trust, holding, Joint Venture, franchising, sítě organizací, virtuální sítě.
- **Životní cyklus organizace.**  
Vymezení životního cyklu organizace, fáze životního cyklu organizace (založení, vznik, růst, stabilizace, krize, sanace, zrušení a zánik organizace).
- **Výroba jako hlavní podniková funkce a plánování výrobního programu a výrobního procesu.**  
Pojem výroba a jeho obsah, vztah výroby k odbytu, investování a financování, plánování výroby, plánování výrobního programu a výrobního procesu.
- **Odbyt jako hlavní podniková funkce.**  
Výrobní, cenová, komunikační a distribuční politika.
- **Vědeckotechnický rozvoj, výrobní a procesní inovace.**  
Schumpeterova triáda, výrobní a procesní inovace, výrobní inovace a výrobní varianty, diferenciací a diverzifikací výrobků, tržní mezera a tržní výklenek, kroky inovačního procesu.
- **Investice a financování (hmotný a finanční proces hospodaření).**  
Pojmy investice a financování, podnikový obrat, likvidita a likvidnost, druhy financování, druhy investic.

- **Investiční plánování a investiční propočty.**  
Hodnocení efektivnosti investic, metody hodnocení investic: pomocné praktické, finančně matematické, simultánní modely plánovacích propočtů.
- **Majetková a kapitálová výstavba podniku.**  
Majetková struktura podniku, pravidla financování a kapitálová struktura, zjištění kapitálové struktury a jejího krytí, analýza cash flow.
- **Hlavní podnikové funkce a činnosti.**  
Výroba a odbyt, investice, financování a jejich vzájemný vztah.
- **Organizování podniku.**  
Podstata a význam organizování. Procesní a útvarová struktura. Princip předmětné a funkční specializace. Rozpětí řízení. Typové organizační struktury.
- **Plánování v podniku.**  
Úkoly a struktura plánování, dílčí komplexy plánovacího systému, strategické plánování, nástroje pro určování strategických oblastí a výběr strategií, takticko operativní plánování. Metody plánování.
- **Různé aspekty řízení podniku a jejich souvislosti**  
Ekologické, sociální a mravní aspekty řízení podniku. Souvislost těchto aspektů s ekonomickými principy řízení podniku. Shareholderské versus stakeholderské pojetí.
- **Manažerské rozhodování.**  
Organizační stránka rozhodování. Metody rozhodovací analýzy. Rozhodování za podmínek jistoty, rizika a nejistoty. Vztah rozhodovatele k riziku, možnosti snižování rizika.
- **Motivace a stimulace pracovního výkonu, vedení pracovníků.**  
Motivační teorie zaměřené na poznání motivačních příčin, teorie zaměřené na průběh motivačního procesu. Plat (mzda), práce a pracovní podmínky jako nástroje motivace. Teorie X a Y. Styl vedení. Delegování. Týmová práce. Koučování. Model P. Herseye a K. Blancharda.
- **Systém a model, systémové modelování, formalizace pojmu systém.**  
Kybernetika, informace, množství informace, regulace a řízení, entropie.
- **Systémové zobrazení podniku založené na vztahu produktu a potenciálu.**  
Potenciál podniku a jeho složky. Technický a sociální subsystémy podniku a posouzení stupně vyzrálosti managementu v obou subsystémech podniku. Objektivní tendence urychlování změn v podniku.
- **Moderní informační systémy řízení podniků – systémy se stálými organizačními strukturami.**  
Požadavky na informační systémy řízení. Funkční vymezení informačních systémů, aplikační architektura informačních systémů. Příklady analytických instrumentů, využívaných v informačních systémech řízení.

- **Informační systémy řízení projektů – systémy s proměnnými organizačními strukturami.**  
Projekt, organizační struktura projektu, postup a obsah projektování. Životní cyklus projektu. Plánování a řízení projektu – metoda CPM a její užití.
- **Systémové zobrazení podniku založené na vitálních znacích podniku.**  
Systém pracovní skupiny a postup při poznávání a zařazování lidí do pracovní skupiny. Orientace, motivace a habilitace pracovníků. Přeměna pracovní skupiny v pracovní tým.
- **Podstata strategického řízení.**  
Druhy strategického řízení a operací, význam informací pro řešení strategického vztahu, principy strategického myšlení, systémový přístup ve strategickém managementu, ekonomický organismus jako strategický subjekt
- **Paradigma strategického managementu.**  
Pojetí a obsah strategického řízení, strategické řízení jako proces, strategické cíle podniku, strategické řízení a strategický management, oblasti a úrovně strategie v podniku, rozvojové strategie, strategie a taktika.
- **Strategie efektivnosti jako dominanta.**  
Strategie masy a míry efektu, strategie zvláštního a mimořádného efektu, strategie účelnosti a účinnosti, struktura strategického plánovacího cyklu, definice poslání a cílů, strategická analýza makrookolí (externí analýza), metoda PESTE, metoda 4C.
- **Analýza odvětví a jeho základní charakteristiky.**  
Mapa strategických konkurenčních skupin, hybné změnotvorné síly odvětví, klíčové faktory úspěchu podniku, analýza konkurenčního prostředí (Porterův 5F model), identifikace konkurenční pozice podniku, identifikace klíčových příležitostí a hrozeb.
- **Interní analýza podniku.**  
Srovnávací analýzy, finanční analýza podniku, pochopení potřeb zákazníka, pochopení konkurentů, typologie strategií, generické strategie, tvorba strategie na úrovni podniku jako celku.
- **Význam a poslání řízení lidských zdrojů.**  
Význam a poslání lidských zdrojů pro fungování podniku. Vymezení pojmů personalistika a ŘLZ, zařazení ŘLZ do systému ekonomiky podniku. Úloha personálního útvaru, HR kompetence, personalista jako HR business partner. Strategické řízení lidských zdrojů. Současné a budoucí trendy personální práce. Organizační kultura – vymezení, struktura a její vztah k výkonnosti organizace.
- **Plánování lidských zdrojů v podniku.**  
Personální plánování. Proces získávání pracovníků. Metody výběru pracovníků. Přijímání a orientace pracovníků. Rozmísťování pracovníků – staffing. Vytváření efektivních týmů, skupinová dynamika. Způsoby uvolňování a propouštění pracovníků, outplacement.
- **Rozvoj lidských zdrojů v podniku.**  
Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců – systematický přístup. Kompetence ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, kompetenční modely. Management znalostí v podniku: modely,

metody, organizační struktura, sociální kontext. Řízení kariéry a talentů. Kariérové kotvy a kariérová volba.

- **Řízení pracovního výkonu.**

Hodnocení a odměňování pracovníků. Metody hodnocení pracovníků. Hodnotící pohovor, motivační důsledky hodnocení. Koncept celkové odměny. Hodnocení práce. Peněžní a nepeněžní formy odměňování.

## **Blok A**

- **Marketingové řízení.**

Jednotlivé koncepce marketingového řízení a z nich vyplývající přístupy k pojetí marketingu a marketingové komunikace, význam integrovaného marketingu a integrované marketingové komunikace, význam cíleného marketingu, nízkonákladové formy marketingu a marketingové komunikace.

- **Vývoj poznání komunikačního procesu.**

Přenosové modely komunikace, cirkulární modely komunikace, modely masové komunikace.

- **Marketingová komunikace.**

ATL a BTL aktivity, jednotlivé nástroje propagace, právní omezení, brand building, CRM a jeho návaznost na direct marketing a relationships marketing, společenská odpovědnost podniků.

- **Vyhodnocování účinnosti jednotlivých nástrojů propagace.**

Metody vyhodnocování účinnosti jednotlivých nástrojů propagace, modely hierarchie účinků.

- **Tvorba strategického komunikačního plánu.**

Výhody sestavení písemného plánu, struktura strategického komunikačního plánu, obsah klientského a kreativního briefu.

- **Mezinárodní management.**

Vymezení, důvody pro mezinárodní formu managementu (ofenzivní versus defenzivní přístup), Internacionalizace podniku - rizika

- **Společné podnikání bez kapitálové spoluúčasti.**

Vývoz a licence v mezinárodním managementu. Stupně internacionalizace dle Barletta a Ghoshala.

- **Vztah centrály a pobočky – vymezení a popis fungování.**

Formy společného podnikání dle intenzity vazbového propojení.

- **Nadnárodní podnik – MNC.**

Vymezení v kontextu mezinárodního managementu.. Popis používaných organizačních struktur. Prostředí nadnárodních společností – teorie a praxe. Proces vstupu na zahraniční trh - Dunningova teorie

- **Lidské zdroje v mezinárodním managementu.**  
Klasifikace národních kultur, Hofstedeho dimenze, problematika expatriantů v mezinárodním managementu.
- **Problém morální regulace v podnikání.**  
Klasická etika a podnikání. Podnikové, národní a mezinárodní aspekty morální regulace. Etické kodexy.
- **Možnosti a meze podnikatelské etiky.**  
Problém legislativního rámce podnikání. Dobrovolnost morálních norem a hledisek. Relativizace ziskového hlediska.
- **Ontologické předpoklady environmentální etiky.**  
Vztah ekonomika, kultura (civilizace), příroda. Historie environmentální etiky.
- **Hlavní koncepce environmentální etiky.**  
Etika biocentrická a ekocentrická. Sociálně ekologická environmentální etika. Hlubinně ekologická environmentální etika.
- **Možnosti a meze environmentální etiky.**  
Problém vytváření environmentální morálky. Pobídky a sankce environmentální etiky. Vztah environmentální etiky a politiky
- **Mezinárodní obchodní politika.**  
Zahraničně obchodní politika – liberální versus ochranná. Obchodně politický režim - vymezení popis.
- **Obchodně politická opatření.**  
Popis tarifních a netarifních nástrojů mezinárodního obchodu.
- **Role institucí, které upravují pravidla mezinárodního obchodu (GATT; WTO).**  
Charakteristika instituce, její role z historického hlediska i současnosti.
- **Hlavní trendy mezinárodního obchodu.**  
Popis a vymezení teritoriální struktury mezinárodního obchodu.
- **Hlavní trendy mezinárodního obchodu.**  
Popis a vymezení komoditní struktury mezinárodního obchodu.

## **Blok B**

- **Ekonomická struktura podniku.**  
Rozdělení podniku do středisek. Základní typy středisek a hlavní ukazatele uplatňované pro jejich řízení. Souvislost ekonomické struktury a procesu ekonomického řízení.
- **Rozpočtování.**  
Operativní plány a rozpočty jako nástroj kvantifikace předpokládaného stavu. Celopodnikový finanční plán (Master Budget). Střediskové rozpočty (režijních nákladů).

- **Kalkulace.**  
Kalkulační jednice. Kalkulační vzorce a jejich položky. Kalkulační metody. Rozdíly mezi kalkulací úplných nákladů (absorpční) a kalkulací neúplných (variabilních) nákladů.
- **Zpřesnění alokace nepřímých nákladů.**  
Vícetupňová, maticová a procesní (activity-based) alokace. Hlavní principy, vzájemné rozdíly, přednosti a nevýhody.
- **Kontrola a reporting.**  
Kontrola rozpočtovaného úkolu metodou standardních nákladů. Hlavní typy odchylek a rozdělení odpovědnosti za ně. Pravidla pro dobře zpracovanou zprávu (report) controllera.
- **Organizace nákladového účetnictví.**  
Hlavní předpoklady modelu vnitropodnikového (nákladového) účetnictví. Rozdíly mezi jednookruhovou a dvouokruhovou formou. Význam číselníků při automatizaci účetního systému. Obsah výsledku hospodaření jednotlivých středisek. Jeho využití při řízení nákladů a řízení ziskové marže.
- **Strategický controlling.**  
Dlouhodobé rozpočty a jejich sestavení. Význam nefinančních měřítek při popisu strategie. Strategické mapy a metoda Balanced Scorecard jako nástroje pro převedení a propojení strategických cílů s operativními projekty (iniciativami).
- **Analýza poměrových ukazatelů v podniku.**  
Konstrukce poměrových ukazatelů, charakteristika ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity, charakteristika vazeb mezi ukazateli
- **Finanční a provozní páka v podniku.**  
Konstrukce finanční páky a její charakteristika, vztah finanční páky k optimalizaci kapitálové struktury, konstrukce provozní páky a její charakteristika, charakteristika kapitálově lehké a těžké firmy, vztah provozní páky k bodu zvratu v podniku
- **Alternativní náklady v podniku.**  
Pojetí alternativních nákladů v podniku, konstrukce alternativních nákladů, charakteristika a konstrukce WACC, charakteristika stavebnicového vzorce, charakteristika modelu CAPM
- **Ekonomická přidaná hodnota.**  
Pojetí ekonomické přidané hodnoty v podniku, vztah k ekonomickému zisku a alternativním nákladům, konstrukce ukazatele EVA z vlastního a celkového kapitálu a charakteristika rozdílů obou výpočtů
- **Bonitní a bankrotní modely, scoring a rating.**  
Charakteristika bonitních a bankrotních modelů včetně uvedení konkrétních příkladů modelů a vzájemných odlišností, charakteristika scoringu a rankingu včetně odlišností, silné a slabé stránky bonitních a bankrotních modelů, scoringu a ratingu
- **Úkoly a nástroje finanční analýzy.**

Charakteristika finanční analýzy a jejího využití ve finančním managementu, charakteristika ukazatelů, elementární a vyšší metody finanční analýzy (základní charakteristika).

- **Řízení projektů I.**  
Metoda kritického řetězce a její použití pro řízení projektů. Výhody používání této metody.
- **Řízení projektů II.**  
Kapacity zdrojů. Multitasking. Buffer management. Rozdíly mezi kritickou cestou a kritickým řetězcem. Maticová struktura řízení organizace a její vliv na řízení projektů. Rozpočet projektu a jeho sledování. Jevy nepříznivě ovlivňující zdárný průběh projektu.
- **Teorie omezení I.**  
Teoretické základy teorie omezení a možnost jejího praktického využití pro řízení operací. Používané metriky. Nástroje pro detekci úzkého místa (kořenového problému) jako jsou stromy současné reality, stromy konfliktu a stromy budoucí reality.
- **Teorie omezení II.**  
Metoda Drum-Buffer-Rope a její použití a srovnání s dalšími metodami řízení jako je MPR-II a JIT. Principy a využití P&Q analýzy
- **Nástroje ERP I.**  
Možnost využití vybraných integrovaných metod systému MS Dynamics NAV 5.0 jako je výpočet čistého požadavku, nástroje pro řízení slev, řízení dávek (šarží) a využití tohoto typu sledování pro řízení kvality distribučních a výrobních společností. Princip kalkulovaných polí a výhody z toho pramenící. Využití zákaznický nastavitelných finančních analýz, CRM dotazníků s možností nastavení Paretovy analýzy.
- **Nástroje ERP II.**  
Princip kalkulovaných polí a výhody z toho pramenící. Využití zákaznický nastavitelných finančních analýz a obchodních analýz a CRM dotazníků s možností nastavení Paretovy analýzy. Přřazování nákladů v čase k nakupovaným nebo prodávaným položkám (poplatky). Řízení vratek.
- **Řízení kvality.**  
Vybrané metody používané pro řízení kvality (Six Sigma a Ishikawa fishbone diagram) a možnosti jejich použití. Workflow – principy a možnost využití.

## **Blok C**

- **Logistický přístup k řešení problémů.**  
Systémové pojetí logistiky, konflikty dílčích zájmů, metodický aparát logistiky, vztah logistiky ke složkám marketingového mixu.
- **Nákup.**  
Nákupní strategie, make or buy rozhodování, výběr dodavatelů.
- **Řízení zásob.**

Druhy zásob, modely řízení zásob v pojetí operačního výzkumu, metody používané při řízení zásob.

- **Řízení materiálového toku.**  
Systémy tlaku a tahu, bod rozpojení, teorie omezení ve vztahu k řízení materiálového toku.
- **Vnitrostátní a mezinárodní přeprava.**  
Druhy dopravy, typy podniků poskytujících logistické služby, doložky INCOTERMS.
- **Distribuční systémy, distribuční strategie.**  
Distribution requirements planning, základní optimalizační metody pro dopravní problém.
- **Skladování.**  
Funkce skladování, druhy a umístění skladů, technologie automatické identifikace.
- **Koordinace dodavatelských řetězců.**  
Supply chain management, Bull-whip efekt, koncepce Quick Response a Efficient Consumer Response.
- **Hodnocení výkonů logistiky.**  
Úkoly logistického controllingu, ukazatele výkonu podnikové logistiky, hodnocení logistiky na úrovni dodavatelského řetězce, SCOR model.
- **Informační zajištění logistiky.**  
Informační požadavky logistiky a vazba na ERP systém, elektronická výměna dat.
- **Koncepce logistického systému podniku.**  
Plánování a řízení logistiky. Začlenění logistiky do organizační struktury podniku.
- **Aktuální trendy v logistice.**  
Logistika a e-business, logistika zpětných toků.
- **Systémy managementu kvality.**  
Význam, prvky a podstata systematického řízení kvality; charakteristika systému managementu kvality ISO 9000, HACCP a dalších tzv. odvětvových systémů managementu kvality; místo systému managementu kvality pro úspěšnost podniku. Total quality management a modely excelence podniku.
- **Ekonomické souvislosti managementu kvality.**  
Klasifikační analýza nákladů na řízení kvality; modely nákladů na kvalitu - jejich charakteristika a možnosti a dopady využití (model životního cyklu, Target costing, PQC model, PAF model, model shody-neshody, Activity Based Costing).
- **Významné osobnosti v teorii a praxi managementu kvality a jejich přínos pro podnikové řízení kvality.**  
Juran, Deming, Crosby, Feigenbaum, Ohno, příp. další.
- **Nástroje uplatňované při návrhu výrobku a při řízení výroby.**  
QFD, FMEA, FTA, System Availability, Value analysis, Taguchiho ztrátová funkce, regulační diagramy (statistické řízení jakosti). Software typu CAD, CAE, CIM.



- **Typologie výrobních a provozních systémů.**  
Problémy a úkoly spojené s navrhováním a optimalizací produkčních systémů různých typů. Metody používané pro optimalizaci produkčních systémů.
- **Systém plánování výroby.**  
Plánování kapacit, agregátní plánování, Available-to-Promise, Yield Management, konstrukce předpovědi.
- **Přístupy ke krátkodobému plánování a řízení výroby.**  
Material requirements planning, Lean management, JIT, systémy SCM/APS, simulace.
- **Procesní řízení.**  
Definice procesu, typy procesů, znaky procesního řízení, procesní mapy a jejich konstrukce, workflow systémy.