ŠTÁTNICOVÉ OTÁZKY
Teoretické okruhy z manažmentu

Magisterský stupeň
Študijný plán divadelný manažment
2025/2026

PREDMETY:

1. STRATEGICKÉ A FINANČNÉ RIADENIE

- Tematický okruh: Strategický manažment – s. 1
- Tematický okruh: Organizačné správanie – s. 2-3
- Tematický okruh: Controlling – s. 4

2. MANAŽMENT KULTÚRY A KREATÍVNY PRIEMYSEL

- Tematický okruh: Medzinárodná kultúrna spolupráca – s. 5
- Tematický okruh: Strategické plánovanie v kultúre – s. 6
- Tematický okruh: Kultúrny a kreatívny priemysel - s. 6-7

PREDMET: STRATEGICKÉ A FINANČNÉ RIADENIE

TEMATICKÝ OKRUH:
STRATEGICKÝ MANAŽMENT

1. **Strategické riadenie kultúrnej organizácie.**
   Proces strategického riadenia a jeho etapy. Účel vízie, poslania a cieľov podniku. Formulácia vízie a poslania, hodnotenie ich kvality. Štruktúra a obsah podnikových cieľov (komplexnosť, principiálnosť, jednoduchosť). Postupnosť definovania cieľov a proces formulovania cieľov.

2. **Postupy a výsledky externej strategickej analýzy.**
   Analýza externého prostredia. Analýza makroprostredia, metóda STEP. Analýza odvetvového prostredia a jej metódy. Ekonomické parametre a hybné sily odvetvia, Porterov model konkurenčných síl. Kľúčové faktory úspechu a hodnotenie atraktívnosti prostredia.

3. **Postupy a výsledky internej strategickej analýzy.**
   Zdroje a spôsobilosti organizácie. Konkurenčná výhoda, jej vonkajšie prejavy a vnútorná štruktúra. Podmienky vzniku konkurenčnej výhody. Modely konkurenčnej výhody. Imitácia konkurenčnej výhody. Proces a metódy internej analýzy podniku.

4. **Strategická syntéza. Koncepcia strategickej rovnováhy.**
   Zostavenie stratégie podľa metódy SWOT, metódy SPACE a strategického plátna. Organizácia práce na formulovaní stratégie. Neformálna tvorba stratégie. Strategické plánovanie v kultúre.

5. **Komparácia typológií podnikateľských stratégií.**
   Princípy úspešného konkurovania. Kontingentný a generický koncept podnikateľských stratégií. Vybrané typológie podnikateľských stratégií (Porterova typológia. Hallov konkurenčný model. Mintzbergova typológia. Typológia Milesa a Snowa. Typológia N. Valverdeho). Podnikateľské modely.

6. **Implementácia stratégie.**
   Formulovanie verzus implementovanie stratégie. Podmienky úspešnej implementácie stratégie. Nástroje na podporu implementácie stratégie (komunikácia, organizačná štruktúra a kultúra, administratívna podpora, odmeňovanie). Prekážky implementácie stratégie a ich prekonávanie.

Vypracovala: doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD.

PREDMET: STRATEGICKÉ A FINANČNÉ RIADENIE

TEMATICKÝ OKRUH:
ORGANIZAČNÉ SPRÁVANIE

1. **Osobnosť zamestnanca a osobnostné predpoklady (vlastnosti, schopnosti, vzťahová a emocionálna inteligencia).**
   Subštruktúry osobnosti zamestnanca. Spôsoby poznania a rozvoja osobnosti. Význam poznania osobnosti. Kariéra zamestnanca v organizácii (kariérové kotvy, kariérový pohyb). Metódy plánovania kariéry a individuálny kariérny rozvoj zamestnancov v kultúrnych organizáciách.

2. **Pracovná motivácia zamestnancov.**
   Motivácia a stimulácia a ich pôsobenie na výkonnosť. Dynamika motivácie. Motivačné techniky (techniky uspokojovania potrieb, pozitívnej motivácie, potreby úspechu, posilnenia a eliminovania, zabezpečovania rovnováhy, motivačného typu zamestnanca).

3. **Pracovná skupina a jej charakteristiky.**
   Parametre pracovnej skupiny (veľkosť, zloženie, štruktúra, pracovné pozície, normy). Skupinová dynamiky a jej fázy vo vzťahu k výkonnosti, štýlu riadenia a kvality vzťahov v pracovnej skupine. Rozdiel medzi pracovnou skupinou a tímom. Tímová práca a jej špecifiká v kultúrnych organizáciách.

4. **Riadenie a vedenie pracovných skupín.**
   Modely riadenia a vedenia pracovných skupín v kultúrnych organizáciách (klasické a situačné modely vedenia, modely transakčného a transformačného vedenia). Využívanie moci v riadení (formálna a neformálna moc a ich zdroje). Zadávanie a delegovanie úloh v procese riadenia.

5. **Interpersonálne konflikty v pracovnej skupine.**
   Stupne a frekvencia konfliktov. Typológia konfliktov (intrapersonálne, interpersonálne, medziskupinové konflikty). Negatívny a pozitívny dopad konfliktov. Spôsoby riešenia konfliktov (klasické, autoritatívne a alternatívne modely riešenia konfliktov). Mobbing v pracovnej skupine (formy, priebeh a dôsledky).

6. **Zmeny v organizácii.**
   Typológia zmien v organizácii. Implementácia zmien v prostredí kultúrnych organizácii. Metódy zavádzania zmien (Lewinov, Kotterov model). Zmeny z pohľadu zamestnancov. Pripravenosť na zmenu. Dôvody a formy odporu k zmenám. Techniky a prostriedky riadenia zmien. Vplyv zmien na výkonnosť zamestnancov. Hodnotenie procesu zmien.

7. **Organizačná kultúra a možnosti jej zmeny.**
   Modely organizačnej kultúry (Model E. Scheina, Cibuľový model, Model ABC). Prvky a zdroje organizačnej kultúry, typológie organizačných kultúr v prostredí kultúry. Možnosti zmeny organizačnej kultúry, vplyv kultúry na výkon organizácie. Interkultúrne situácie a ich riešenie.

Vypracovala: doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD.

PREDMET: STRATEGICKÉ A FINANČNÉ RIADENIE

TEMATICKÝ OKRUH:
CONTROLLING

1. **Controlling ako nástroj riadenia.**
   Kontrola ako funkcia manažmentu, jej úloha v práci manažéra. Druhy kontroly a ich charakteristiky. Funkcie controllingu a jeho organizácia v podniku. Význam a prínos vnútropodnikového controllingu v rozhodovaní manažéra a v kultúrnych organizáciách.

2. **Náklady a ich klasifikácia.**
   Kalkulačný systém, druhy kalkulácií, metódy kalkulovania. Nákladový controlling. Štruktúra nákladov v kultúrnych organizáciách, dopady zmien v prostredí na štruktúru nákladov (automatizácia, outsourcing, zamestnávanie agentúrnych zamestnancov, internacionalizácia a iné).

3. **Finančno-ekonomická analýza.**
   Charakteristika účtovných výkazov a ich význam v manažmente podniku a z pohľadu externých používateľov. Finančné pomerové ukazovatele. Interpretácia pomerových ukazovateľov a ich úloha pri rozhodovaní. Hodnotenie finančného zdravia.

4. **Rozpočtovanie.**
   Úloha rozpočtovníctva v organizáciách. Druhy rozpočtov. Proces tvorby rozpočtov v kultúrnych inštitúciách.

5. **Manažérsky reporting ako zdroj informácií.**
   Reporty a manažérske výsledovky (obsah, tvorba, účel). Úloha reportingu v procesoch kontroly. Informačná podpora reportingu v kultúrnych inštitúciách. Nové trendy v reportingu.

6. **Daňová sústava v SR. Klasifikácia daní.**
   Rozdelenie daní v SR. Priame a nepriame dane (sadzby), porovnanie v rámci Európy. Daňový raj a jeho špecifiká. Asignácia 2% daní.

Vypracovala: Mgr. Andrea Gažová, PhD.

PREDMET: MANAŽMENT KULTÚRY A KREATÍVNY PRIEMYSEL

TEMATICKÝ OKRUH:
MEDZINÁRODNÁ KULTÚRNA SPOLUPRÁCA

1. **Aktuálne témy a trendy v kultúrnych politikách vybraných európskych krajín.**
   Decentralizácia kultúrnej infraštruktúry a jej financovanie. Dopady migrácie na zmeny priorít kultúrnych politík. Sociálne postavenie umelcov a kultúrnych pracovníkov, rodová rovnosť, sociálna inklúzia a dostupnosť umenia a kultúry. Kultúrna identita a ochrana kultúrneho dedičstva.

2. **Úloha miest a regiónov pri revitalizácii kultúrneho života a zabezpečovaní dostupnosti kultúry.**
   Podpora kultúrnych a umeleckých komunít, revitalizácia kultúrnej infraštruktúry vo vybraných európskych krajinách. Projekt EHMK ako príklad nastavenia štruktúry a priorít rozvoja podpory umenia a kultúry na lokálnej a regionálnej úrovni a medzinárodná spolupráca.

3. **Európske kultúrne siete a kultúrna spolupráca.**
   Mobilita umelcov. Vzdelávanie umelcov a manažérov v kultúre. Realizácia spoločných projektov. Sieťovanie v oblasti scénického umenia. Slovenské subjekty v európskych kultúrnych sieťach.

4. **Kultúrna diplomacia.**
   Úlohy kultúrnej diplomacie. Aktéri kultúrnej diplomacie. Orgány verejnej správy a ich vplyv na rozvoj kultúrnej diplomacie na všetkých jej úrovniach.

5. **Vplyv medzinárodných projektov na rozvoj konkrétnej umeleckej/kultúrnej organizácie.**
   Projekt Európske hlavné mesto kultúry ako nástroj rozvoja medzinárodnej spolupráce. Cezhraničná spolupráca a jej prínosy. Program Kreatívna Európa. Spolupráca organizácií tretieho sektora. Konkurencieschopnosť organizácií a projektov v európskom kontexte.

Vypracovala: Mgr. Zuzana Mrvová, PhD.

PREDMET: MANAŽMENT KULTÚRY A KREATÍVNY PRIEMYSEL

TEMATICKÝ OKRUH:
STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE V KULTÚRE

1. **Stratégia v kultúre ako príprava na budúcnosť.**
   Pojem stratégie v kultúre v podmienkach komplexnej spoločnosti, neistoty a systémových kríz. Rozdiel medzi plánovaním, stratégiou, víziou a systémovou zmenou. Strategické uvažovanie ako schopnosť pracovať s budúcnosťami, predstavivosťou a hodnotami. Kultúrna stratégia ako proces pomenovania problémov, rámcovania reality a otvárania priestoru pre nové spoločenské predstavy. Úloha kultúry pri formovaní budúcnosti a posúvaní hraníc spoločensky predstaviteľného. Vzťah medzi kritikou súčasného stavu, imagináciou alternatív a verejným konaním v kultúre.

2. **Kultúrny systém – štruktúra – správa.**
   Pojem systému a systémového myslenia. Kultúrny ekosystém ako sieť aktérov, zdrojov, infraštruktúr, vzťahov, pravidiel a politík. Rozlíšenie medzi pojmami systém, štruktúra a správa a ich význam pre porozumenie fungovaniu kultúry. Moc, rozhodovanie a distribúcia zdrojov v kultúrnom systéme. Verejný, skupinový a individuálny záujem v kultúre; verejný záujem ako hodnotový a právny rámec kultúrnej politiky. Typy zmien v kultúrnom systéme (povrchová, štrukturálna, zmena správy, zmena paradigmy) a ich dopady na dlhodobý rozvoj kultúry.

3. **Spravodlivý kultúrny priestor a systémová transformácia kultúry.**
   Pojem spravodlivého kultúrneho priestoru a jeho význam pre udržateľnosť kultúrneho ekosystému. Limity súčasných modelov fungovania kultúry – individualizmus, prekarizácia a hyperprodukcia. Kultúra ako protisila individualizmu a ako infraštruktúra starostlivosti, vzťahov a kolektívnej odolnosti. Aplikácia princípov udržateľnosti a modelu „kultúrnej šišky“ (sociálny základ – ekologický a systémový strop). Strategické dilemy kultúrnej politiky (centralizácia × decentralizácia, kvalita × prístupnosť, stabilita × flexibilita a i.) ako trvalé napätia vyžadujúce vedomé hodnotové rozhodovanie.

Vypracovala: Mgr. Zuzana Ivašková

TEMATICKÝ OKRUH:
KULTÚRNY A KREATÍVNY PRIEMYSEL

1. **Kultúrny a kreatívny priemysel: pojmy, východiská a vývoj.**
   Definícia kultúrneho a kreatívneho priemyslu (KKP) – rozdiely medzi pojmami kultúrny priemysel, kreatívny priemysel, kultúrne a kreatívne odvetvia (CCS/CCIs). Historický vývoj konceptu KKP v medzinárodnom diskurze (Frankfurtská škola – kritika kultúrneho priemyslu; prechod k politicko-strategickému chápaniu KKP v 90. rokoch). Vzťah kultúry, kreativity a ekonomiky.

PREDMET: MANAŽMENT KULTÚRY A KREATÍVNY PRIEMYSEL

2. **Postavenie KKP v kultúrnych politikách vybraných štátov.**
   Charakterizujte vývoj a postavenie kultúrneho a kreatívneho priemyslu (KKP) v kultúrnych politikách vybraných štátov (napr. Veľká Británia, Austrália, Poľsko a pod.) a porovnajte ho so situáciou na Slovensku. Vysvetlite, ako je KKP ukotvený v strategických dokumentoch a aké nástroje podpory sa používajú.

3. **Strategické dokumenty a projekty KKP na Slovensku.**
   Prehľad kľúčových strategických a koncepčných dokumentov relevantných pre KKP na Slovensku (napr. Stratégia kultúry a kreatívneho priemyslu 2030, Dekáda pre kultúru, Kultúrny plán – Stratégia kultúry a kreatívnych odvetví mesta Košice na roky 2021-2027, Stratégia nielen pre kultúrne a kreatívne odvetvia mesta Trenčín na roky 2021 – 2030 s výhľadom do roku 2040 a pod.).

4. **Systémy podpory kultúrneho a kreatívneho priemyslu.**
   Podporné mechanizmy KKP na Slovensku a v Európskej únii: verejná podpora, dotačné mechanizmy, medzinárodné programy, nefinančná podpora (vzdelávanie, poradenstvo, mobilita, sieťovanie). Štruktúra vybraných podporných mechanizmov: Fond na podporu umenia, Kreatívna Európa, Perform Europe, regionálne a mestské nástroje podpory. Príklady konkrétnych výziev a projektov, ich prínosy a obmedzenia.

5. **Odvetvia kultúrneho a kreatívneho priemyslu a ich klasifikácie.**
   Prehľad prístupov ku klasifikácii KKP podľa vybraných inštitúcií a modelov: UK DCMS, Európska komisia, UNESCO. Porovnanie kultúrnych a kreatívnych odvetví (napr. scénické umenia, dizajn, architektúra, vydavateľská činnosť, hudba, herný priemysel). Limity štatistických klasifikácií (NACE) v oblasti KKP. Súčasné trendy: digitalizácia, inovácie, udržateľnosť, pracovné podmienky v KKP, AI, mobilita a pod.

6. **Organizácie a infraštruktúra KKP na Slovensku.**
   Typológia organizácií pôsobiacich v oblasti KKP: verejné inštitúcie, občianske združenia, platformy, nezávislé iniciatívy, kreatívne centrá a huby. Úloha týchto subjektov v rozvoji KKP – sieťovanie, odborná reprezentácia, produkcia, vzdelávanie, medzinárodná spolupráca. Príklady fungovania organizácií vo vybraných sektoroch ako aj medziodborových projektoch.

Vypracovala: Mgr. Natália Derner Urblíková

Všetky okruhy overila Mgr. Katarína Figula, vedúca Katedry divadelného manažmentu