

FINANČNÁ ANALÝZA – NÁSTROJ NA MERANIE VÝKONNOSTI PODNIKU

FINANCIAL ANALYSIS – AN INSTRUMENT FOR MEASURING OF COMPANY PERFORMANCE

Jaroslav Gonos

ABSTRACT

The paper presents the topic of financial analysis, which is an inclusive part of each company and functions as a core for measuring a company's performance. The paper discusses the essential elements and roles of financial analysis. Subsequently it focuses on the main indicators of financial analysis used for measuring of company performance, which is based on ratio indicators. (profitability, indeptedness, liquidity, activity)

KEY WORDS

Finance, Analysis, Indicators, Performance.

JEL classification: E20.

ÚVOD

Finančná analýza je neodmysliteľnou súčasťou finančného riadenia organizácie, pretože pôsobí ako spätná informácia o tom, kam sa organizácia v jednotlivých oblastiach finančného riadenia dostala, v ktorých oblastiach sa ciele organizácie podarilo naplniť a naopak, v ktorých oblastiach organizácia za očakávaniami zaostáva. Úlohou finančnej analýzy je určiť, ktoré činitele a s akou intenzitou sa podieľali na vytvorení aktuálnej finančnej situácie. O finančnej situácii niekedy hovoríme aj ako o finančnom zdraví. Finančná analýza predstavuje základný zdroj posudzovania ekonomických procesov organizácie a vytvára predpoklad správneho finančného rozhodovania do budúcnosti.

MATERIÁL A METÓDA

Cieľom článku je vyjadriť dôležitosť uskutočnenia finančnej analýzy z hľadiska merania výkonnosti podnikov. Je nevyhnutné sledovať ekonomickú výkonnosť podniku, nie len z pohľadu zhodnotenia súčasného stavu ale aj z pohľadu budúcnosti a ekonomického smerovania podniku.

Po obsahovej stránke článok pracuje s rôznymi zdrojmi literatúry, hlavne od domácich autorov, kde jednotlivé informácie sú zhromaždené v logickej štruktúre a vedú k naplneniu riešenej problematiky.

V článku boli využité základné vedecké metódy ako metóda pozorovania, metóda porovnávania, zovšeobecňovania, analýza a syntéza. Tieto metódy poznávacieho cyklu boli využité súčasne vo viacerých krokoch. Metódy spočívali v systematickom a účelnom vnímaní predmetu a javu riešenej problematiky.

DOSIAHNUTÉ VÝSLEDKY A DISKUSIA

1. ZÁKLADNÉ CIELE FINANČNEJ ANALÝZY

Finančnú analýzu môžeme charakterizovať ako súbor metód, ktoré umožňujú určiť a ovplyvniť postavenie organizácie na základe analýzy jeho ekonomickej situácie. Je to prostriedok, ktorý umožňuje posúdiť tzv. finančné zdravie organizácie.

Cieľom je posúdiť finančné zdravie organizácie a na základe toho prijať závery užitočné pre rozhodovanie manažérov, ktoré je založené na exaktnosti. Hlavným cieľom finančnej analýzy je dať čo najvernejší obraz o finančnej situácii organizácie, o jeho efektívnosti hospodárenia, o postavení na trhu a to v podobe vhodných výstupov pre všetky subjekty, ktorým sú určené (KOTULIČ, KIRÁLY, RAJČÁNIOVÁ, 2010).

Táto analýza sa uskutočňuje s ohľadom na otázky, na ktoré má odpovedať. Je nutné prihliadať na postavenie organizácie v rámci odvetvia a národného hospodárstva. V rámci jednej organizácie je možné iba časové porovnanie, pričom je nutné sledovať či nedošlo k zásadným zmenám, ktoré by mohli toto porovnanie ovplyvniť. Finančná analýza spoločnosti sa sústreďuje na jeho stav a predpokladaný vývoj a to v dvoch rovinách. Prvá kvalitatívna vychádza z imidžu spoločnosti, kvality manažmentu a úrovni riadenia, štruktúry vlastníctva, likvidity akcií na kapitálovom trhu, ekológie a pod. Druhá rovina je kvantitatívna a vychádza z finančných informácií o organizácii, teda z účtovných výkazov (RUČKOVÁ, 2008). Základnými informačnými podkladmi pre vykonanie finančnej analýzy organizácie, ktoré účtujú v podvojnóm účtovníctve, sú hlavne tieto účtovné výkazy: 1. Súvaha 2. Výkaz ziskov a strát 3. Výkaz o peňažných tokoch - Cash Flow 4. Poznámky k účtovnej závierke.

2. ZÁKLADNÉ ÚLOHY FINANČNEJ ANALÝZY

Základné úlohy finančnej analýzy je možné zhrnúť do nasledovných úloh:

- určiť činitele, ktoré sa podieľali na vytvorení aktuálnej finančnej situácie a zároveň stanoviť aj ich intenzitu,
- poskytovať dôležité a potrebné informácie pre primárnych užívateľov, t.j. akcionárov a ostatných investorov,
- poskytovať informácie aj pre ďalšie skupiny osôb, ktoré majú záujem o informácie týkajúce sa finančného stavu organizácie.

Finančnú analýzu možno z hľadiska času koncipovať ako retrospektívnu alebo perspektívnu. Pri retrospektívnej analýze (analýza ex post) sa snažíme vysvetliť súčasný stav, analyzovať existujúcu finančnú situáciu pomocou pohľadu do minulosti. Jej hlavnou úlohou je identifikovať determinujúce činitele, ich charakter – či pôsobili akceleračne, alebo retardačne. Pri perspektívnej analýze (analýza ex ante) sa usilujeme vývoj finančnej situácie predikovať. Je pre ňu príznačný pohľad do budúcnosti organizácie. Pomocou niektorých finančných ukazovateľov a metód finančnej analýzy možno predvídať vývoj finančnej situácie až s niekoľkoročným predstihom. To umožňuje včas urobiť potrebné korekcie a zabrániť akútnym finančným krízam. Informačným zdrojom analýzy finančnej situácie sú účtovné výkazy – súvaha, výkaz ziskov a strát, príloha k účtovnej závierke. Základom je súvaha, kde sa analýzy organizačného majetku a zdrojov jeho krytia vyvodzujeme podmienky reprodukčného procesu. Východiskom analýzy je preto vertikálna a horizontálna analýza súvahy.

Knápková a Pavelková vymedzujú niekoľko základných metód finančnej analýzy (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2005):

- analýza stavových (absolútnych) ukazovateľov – ide o analýzu majetkovej a finančnej štruktúry,
- analýza tokových ukazovateľov – týka sa analýzy výnosov, nákladov, zisku a cash – flow,
- analýza rozdielových ukazovateľov – v rámci tejto analýzy je najvýraznejším ukazovateľom čistý prevádzkový kapitál,
- analýza pomerových ukazovateľov – zahŕňa analýzu likvidity, rentability, aktivity, zadlženosti, produktivity, ukazovateľov kapitálového trhu a pod.,
- analýza sústav ukazovateľov,
- súhrnné ukazovatele hospodárenia,
- matematicko – štatistické metódy.

3. UKAZOVATELE FINANČNEJ ANALÝZY NA MERANIE VÝKONNOSTI ORGANIZÁCIE ZALOŽENÉ NA ZÁKLADE POMEROVÝCH UKAZOVATEĽOV

Pomerové ukazovatele sú najčastejšie používané na rozborové postupy a na stanovenie výkonnosti organizácie z hľadiska využiteľnosti aj z hľadiska iných možných úrovni analýz (VIRČÍKOVÁ, ŠOLC, 2012). Faktom využívania pomerových ukazovateľov je, že informácie pre ich výpočet sú verejne dostupné a má k nim prístup externý finančný analytik. Výpočet pomerového ukazovateľa je daný pomerom jedného alebo skupiny niekoľkých účtovných položiek získaných z účtovných výkazov k inej položke alebo ku jej skupine. V praxi je možno rozlišovať hneď niekoľko skupín pomerových ukazovateľov, ktoré sú znázornené na obr. 1.



Obrázok 1 Členenie pomerových ukazovateľov z hľadiska účtovných výkazov (RŮČKOVÁ, 2008).

Finančná pomerová analýza skúma štruktúru aktív v organizácii, kvalitu a intenzitu ich financovania, solventnosť organizácie, jej likviditu a ďalšie rysy jej finančného života. Cenným rysom je jej schopnosť porovnať výsledky niekoľkých období a na základe toho ohodnotiť vývojový trend hospodárenia organizácie (BLAHA, JINDŘICHOVSKÁ, 1994). Finančná analýza je tiež dôležitým nástrojom porovnávania jednotlivých organizácií. Predstavuje ohodnotenie minulosti, súčasnosti a predpokladané budúce finančné hospodárenie organizácie. Jej cieľom je poznať finančné zdravie organizácie, identifikovať slabé miesta, ktoré by v budúcnosti mohli viesť k problémom a determinovať silné stránky, na ktorých by organizácia mohla stavať.

Základným nástrojom finančnej analýzy je výpočet a interpretácia finančných pomerov. Pomerová analýza ako analytická metóda má však aj určité problémy a obmedzujúce prvky. Medzi faktory, ktoré môžu skresliť výsledky finančnej analýzy patria napr. sezónne faktory, ktoré môžu ovplyvniť ukazovateľ obrátky zásob. Každá spoločnosť môže taktiež mať ukazovatele, ktoré vykazujú optimálne aj neoptimálne hodnoty, čo sťažuje konečný výrok o finančnej situácii organizácie. Z tohto dôvodu niektoré spoločnosti využívajú štatistické modely k analyzovaniu pomerových ukazovateľov a na základe ich globálnej analýzy hodnotia spoločnosti podľa

pravdepodobnosti, či sa v danom čase dostanú do finančných ťažkostí (GIRMANOVÁ A KOL., 2009). Pomerové ukazovatele taktiež nie je možné hodnotiť izolovane a nie je správne tvrdiť, že niektorý ukazovateľ bez ohľadu na iný ukazovateľ je optimálny resp. neoptimálny. Vysoký ukazovateľ obrátky fixných aktív môže ukazovať buď to, že spoločnosť využíva svoje zdroje vysoko efektívne, alebo že je podkapitalizovaná a nemôže si kúpiť viac aktív.

Postup analýzy možno rozložiť do niekoľkých krokov:

I. Výpočet relatívnych finančných ukazovateľov. Zvolené sú tak, aby umožnili analyzovať rozhodujúce stránky finančnej situácie organizácie. Považujeme za ne tieto:

- a) Schopnosť hradiť záväzky, predpokladáme štandardné správanie organizácie, pri ktorom je jej schopnosť hradiť záväzky určená len jej finančnou situáciou. O tejto schopnosti vypovedajú *ukazovatele likvidity*,
- b) Úroveň využitia majetku, tu opodstatnene predpokladáme, že má výrazný vplyv na finančnú situáciu organizácie. Že v organizácii lepšie využívajúca viazaný majetok je i finančná situácia konsolidovanejšia ako v organizácii s horším využitím majetku. O tejto stránke vypovedajú *ukazovatele activity*,
- c) Celkovú výnosnosť organizácie, ktorá syntetizuje predchádzajúce tri stránky do jednej charakteristiky. Vypovedajú o nej *ukazovatele rentability*,
- d) Štruktúru finančných zdrojov pôsobiaca na stabilitu (nestabilitu) organizácie. Vypovedajú o nej *ukazovatele zadlženosti*,
- e) *Trhovú hodnotu organizácie*, o ktorú sa zaujímajú investori, ktorí hľadajú možnosti čo najlepšie zhodnotiť ich prostriedky, si pomáhajú ukazovateľmi trhovej hodnoty organizácie. Ich výpočet si vyžaduje aj informácie z kapitálových trhov. Poskytujú pohľad na organizáciu z vonku.

Po výpočte ukazovateľov disponujeme súborom údajov vypovedajúcich o tom, akú dosiahol organizácia úroveň.

II. Následne je potrebné uplatniť niekoľko postupov, na základe ktorých môžeme objektívne posúdiť úroveň organizácie:

- a) *porovnanie ukazovateľov analyzovanej organizácie s ukazovateľmi iných porovnateľných organizácií*, čo umožní stanoviť polohu organizácie na trhu (priemerný, nadpriemerný, podpriemerný a pod.),

- b) *zohľadnenie časového kontextu* pri hodnotení ukazovateľov, teda rešpektovanie vývoja (môže byť dynamický, stagnujúci a pod.),
- c) *hodnotenie situácie* významne objektivizuje poznanie činiteľov, ktoré dosiahnutú úroveň, polohu a vývoj organizácie determinovali. Preferujeme činitele intenzívne pred extenzívnymi, dostupné pred úzkoprofilovými a pod.

Pri prezentácii výsledkov finančnej analýzy budeme uvádzať všeobecne odporúčané hodnoty, ku ktorým sa dospelo na základe skúseností z vyspelého trhového hospodárstva. Tieto odporúčané hodnoty sú závislé aj na sektorovej príslušnosti jednotlivých organizácií. Súvisí to s rozdielnou štruktúrou majetku a zdrojov ich krytia. Vo výrobných podnikoch je primeraný objem zásob dôležitý pre ich fungovanie a využívanie neobežného majetku, naopak v podnikoch poskytujúcich služby je objem zásob nízky alebo žiadny. Tieto osobitosti budeme rešpektovať aj pri hodnotení finančnej situácie organizácie. Uvedené odporúčané hodnoty sú pre výrobnú sféru (ČULKOVÁ, HRICOVÁ, 2009).

3.1 Ukazovatele rentability

Rentabilita (výnosnosť vloženého kapitálu) znamená meradlo schopnosti organizácie vytvárať nové zdroje tak, aby bolo zabezpečené dosahovanie zisku použitím investovaného kapitálu. U týchto ukazovateľov sa najčastejšie vychádza z dvoch účtovných výkazov – výkaz ziskov a strát a súvaha. Najväčší dôraz sa kladie predovšetkým na výkaz ziskov a strát. Ukazovatele rentability patria medzi ukazovatele, u ktorých sa na výpočet vo vzorci vyskytuje na mieste nejaká položka odpovedajúca výsledku hospodárenia (väčšinou ide o tokovú veličinu) a v menovateli je jedna veličina, ktorá ma charakter kapitálu (jedná sa o stavovú veličinu), respektíve tržby (čo je tiež veličinou tokovou). Všeobecne je možné povedať, že ukazovatele rentability slúžia predovšetkým k hodnoteniu celkovej efektívnosti danej činnosti organizácie. Tieto ukazovatele v najväčšej miere zaujímajú, resp. budú zaujímať akcionárov a potenciálnych investorov, na druhej strane však majú veľký význam aj pre ostatné skupiny. Tieto ukazovatele by mali mať z časového hľadiska rastúcu tendenciu (KRÁĽOVIČ, VLACHYNSKÝ, 2011). Obecne je rentabilita vyjadrená pomerom zisku k časti vloženého kapitálu. Zisk je veličina, ktorá má široký význam. Pre finančnú analýzu na meranie výkonnosti organizácie sú najdôležitejšie tri kategórie zisku, ktoré je možné priamo vyčítať z výkazu ziskov a strát:

- EBIT (zisk pred odrátaním úrokov a daní) – tento zisk odzrkadľuje prevádzkový výsledok hospodárenia. Využíva sa predovšetkým tam, kde nutné zaistiť medzi organizačné porovnanie,

- EAT – zisk po zdanení (čistý zisk). Ide o tú časť zisku, ktorú je možné rozdeliť na zisk k rozdeleniu a na nerozdelený zisk, ktorý slúži k reprodukcii organizácie. Čistý zisk sa používa vo všetkých ukazovateľoch, ktoré hodnotia výkonnosť organizácie,
- EBT – zisk pred zdanením, alebo tzv. prevádzkový zisk, ktorý je znížený alebo zvýšený o finančný alebo mimoriadny výsledok hospodárenia, od ktorého boli odpočítané dane. Slúži na porovnanie výkonnosti podnikov s rozdielnym daňovým zaťažením.

Medzi ukazovatele rentability by sme mohli zaradiť napríklad: rentabilita celkového kapitálu, rentabilita vlastného kapitálu, rentabilita aktív, rentabilita tržieb, rentabilita nákladov alebo rentabilita výnosov.

3.2 Ukazovatele aktivity

Úlohou ukazovateľov aktivity je nachádzať odpovede na otázky, ako organizácia hospodári s aktívami, jednotlivými zložkami aktív a aké má toto hospodárenie organizácie vplyv na výnosnosť a likviditu. Skupinu ukazovateľov môžeme rozdeliť na ukazovatele doby obratu a ukazovatele počtu obratov. Ukazovatele doby obratu majú vypovedaciu funkciu koľko dní trvá, kým sa hodnota majetku premietne do tržieb. Pre organizáciu je najvýhodnejšie, ak čas zmeny je čo najkratší, pretože to zvyšuje rentabilitu. Na druhej strane skupinu ukazovateľov počtu obratov predstavujú koeficienty, ktoré vyjadrujú, koľko krát sa majetok premietne do tržieb za jeden kalendárny rok, pri nich je kladený dôraz na maximalizáciu. Medzi ukazovatele aktivity by sme mohli zaradiť napríklad: doba obratu celkového kapitálu, doba obratu vlastného kapitálu, doba obratu zásob, doba obratu pohľadávok, doba obratu záväzkov, doba obratu stálych aktív alebo doba obratu celkových aktív.

3.3 Ukazovatele zadĺženosti

Analýza ukazovateľov zadĺženosti umožňuje porovnať medzi sebou jednotlivé položky zo súvahy. Na základe tejto analýzy môže organizácia zistiť, v akom rozsahu sú aktíva organizácie financované cudzími zdrojmi. V praxi existuje veľa ukazovateľov zadĺženosti, medzi ktoré by sme mohli zaradiť napríklad: miera krytia dlhodobého majetku, miera krytia dlhodobého majetku vlastným kapitálom, stupeň finančnej samostatnosti, úrokové krytie, stupeň samofinancovania, stupeň zadĺženosti, platobná neschopnosť alebo celková zadĺženosť.

3.4 Ukazovatele likvidity

Likvidita predstavuje schopnosť organizácie uhrádzania svojich záväzkov, je veľmi dôležitá nielen pre samotnú organizáciu, ale aj pre externých užívateľov ako sú napr. banky, obchodný

partneri, dodávateľov, veriteľov a pod. Finančné ukazovatele likvidity patria medzi najdôležitejšie analyzátory na hodnotenie výkonnosti organizácie. Informačnou základňou pre tieto ukazovatele sú údaje zo súvahy a výkazu ziskov a strát. Sledovanie likvidity vo všetkých organizáciách je veľmi dôležité, pretože na jej základe sa v organizácii rozhoduje o alokácii peňažných prostriedkov (ČULKOVÁ, HRICOVÁ, 2009).

Nedostatočná likvidita má za následok, že organizácia nie je schopná využívať existujúce príležitosti ziskov, ktoré sa jej ponúknu (súvisí to predovšetkým s opatrnejším postojom organizácie z hľadiska rizikovosti finančných projektov) (ŠOLC, MIKLOŠ, 2011) (ŠOLC, 2009).

Je to spôsobené tým, že organizácia nie je schopná uhrádzať svoje bežné záväzky, čo môže vyústiť až do platobnej neschopnosti a priviesť organizáciu k bankrotu. Solventnosť a likviditu nie je možné stotožňovať aj keď medzi nimi existuje priama závislosť. Táto vzájomná závislosť môžeme definovať ako fakt, že podmienkou solventnosti je likvidita. Na hodnotenie likvidity je potrebné zaujať postoj z rôznych hľadísk, pretože výsledky finančnej analýzy budú využívané z rôznych cieľových skupín.

Každá z týchto cieľových skupín preferuje inú úroveň likvidity. Pre vedenie organizácie môže nedostatočná likvidita predstavovať v konečnom dôsledku zníženie ziskovosti, nevyužívanie príležitostí, stratu kontroly nad organizáciou a čiastočnú alebo úplnú stratu investícií. Majitelia organizácie preferujú väčšinou nižšiu úroveň likvidity, pretože obežné aktíva organizácie predstavujú efektívne viazané finančné prostriedky, čo môže znižovať rentabilitu vlastného kapitálu. Na druhej strane veritelia spájajú nedostatok likvidity s odkladom úrokov.

V podobnej pozícii budú tiež zákazníci a dodávatelia, lebo znížená likvidita môže viesť k určitej neschopnosti dodržiavať zmluvy a tak dochádza k strate vzťahov. Medzi ukazovatele likvidity by sme mohli zaradiť napríklad: okamžitá likvidita, bežná pohotová likvidita alebo celková likvidita.

ZÁVER

Význam finančnej analýzy spočíva v tom, že kvantifikuje ekonomické javy a kvalitatívne ich hodnotí, posudzuje hospodársku činnosť a jej výsledky. Pravidelné meranie výkonnosti nám môže pomôcť pri:

- kontroluje, hodnotí uplynulú činnosť organizácie a vysvetľuje prebiehajúce procesy, príčiny ich vzniku a následky, ktoré môžu spôsobiť,
- identifikuje problémové oblasti skôr, ako sa vymknú spod kontroly,

- získava a vyhodnocuje informácie ako podklady pre zlepšovanie účinnosti riadenia organizácie (napríklad oddeľuje ziskové výrobky od stratových, určuje oblasti, v ktorých je možné znížiť náklady atď.)
- je nevyhnutným podkladom pri príprave, realizácii a kontrole dôležitých finančných rozhodnutí,
- umožňuje podnikateľovi nazerať na organizáciu optikou okolia, t.j. posudzovať spoločnosť tak, ako ju na základe výsledkov posudzujú nezainteresované osoby zvonka.

Je dôležité zapamätať si, že pri hodnotení výkonnosti podnikateľovi výsledky nepovedia, pretože sa niečo stalo. Odchýlka je len následkom zmien, ktoré sa udiali, a podnikateľ po pravých príčinách musí často pátrať.

SÚHRN

Článok sa zaoberá problematikou finančnej analýzy, ktorá je nevyhnutnou časťou každého podniku a ktorá slúži ako základ k meraniu výkonnosti podniku. Článok popisuje, aké sú základné ciele finančnej analýzy a stručne popisuje, aké sú základné úlohy finančnej analýzy. Následne sa článok venuje hlavným ukazovateľom finančnej analýzy na meranie výkonnosti organizácie, ktorá je založená na základe pomerových ukazovateľov (rentabilita, aktivita, zadlženosť a likvidita).

KLÚČOVÉ SLOVÁ

Ffinancie, analýza, ukazovatele, výkonnosť.

LITERATÚRA

- BLAHA S., Z., JINDŘICHOVSKÁ, I. (1994). Jak posoudit finanční zdraví firmy, 1. vyd. Management press, Praha, 1994, 127 str., ISBN 80-85603-62-4.
- ČULKOVÁ, K., HRICOVÁ, M. (2009). Finančno – ekonomická analýza podniku, TU BERG Košice, 2009, 94 str., ISBN 978-80-553-0261-4.
- GIRMANOVÁ, L. A KOL. (2009). Nástroje a metódy manažérstva kvality, TU Košice, 2009, 145 str., ISBN 978-80-553-0144-0.
- KOTULIČ, R., KIRÁLY, P., RAJČÁNIOVÁ, M. (2010). Finančná analýza podniku, IURA Edition, Bratislava, 2010, 238. str., ISBN 978-80-8078-342-6.
- KRÁĽOVIČ, J., VLACHYNSKÝ, K. (2011): Finančný manažment, IURA Edition, 3. vyd., Edícia ekonómia, ISBN 978-80-8078-356-3.

- ZÁVARSKÁ, Z., ŠIRÁ, E., BEDNÁROVÁ, L. (2012). Analýza finančnej a ekonomickej pozície agrárneho sektora Slovenskej republiky. Prešovská univerzita v Prešove, Prešov, 79 s., 2012. ISBN 978-80-555-0696-8.
- PAVELKOVÁ, D., KNÁPOVÁ, A. (2005). Výkonnosť podniku z pohľadu finančného manažéra, Linde, Praha, 2005, 302 str., ISBN 80-86131-63-7.
- RŮČKOVÁ, P. (2008). Finanční analýza metody, ukazovatele, využití v praxi, GRADA, Praha, 2008, 120 str., ISBN 978-80-247-2481-2.
- ŠOLC, M., MIKLOŠ, V. (2011). Kvalita projektov z pohľadu projektového riadenia, TU Košice, 2011, 5. medzinárodná vedecká konferencia Bezpečnosť-Kvalita-Spolahlivosť, 281-286 str., ISBN 978-80-553-0612-4.
- ŠOLC, M. (2009). Výučba predmetu Projektové manažerstvo v odbore Kvalita produkcie na Hutníckej fakulte TU v Košiciach, Kvalita produkcie 2009, TU Košice, 2009, 87- 91 str., ISBN 9788055302386.
- VIRČÍKOVÁ, E., ŠOLC, M. (2012). Integrované manažérske systémy, TU Košice, 2. preprac. vyd., 2012, 158 str., ISBN 978-80-553-0927-9.

* Príspevok bol vypracovaný ako jeden z výstupov v rámci riešenia projektu KEGA 032PU-4/2013 „Aplikácia e-vzdelávania vo výučbe ekonomických disciplín študijného programu Manažment a nových akreditovaných študijných programoch na Fakulte manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove“.

KONTAKTNÁ ADRESA

Ing. Jaroslav Gonos, PhD. Adresa: Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra ekonómie a ekonomiky, Konštantínova ul. 16, 080 01, Prešov, e-mail: jaroslavgonos@unipo.sk